

**Ausgabe 12  
Oktober 2009**



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

# **Forschungsberichte**

## **des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf**

Manfred Turban

Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-  
Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und  
Steuerungsproblematik



# Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen:<sup>1</sup> Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik

Manfred Turban

Fachhochschule Düsseldorf  
Fachbereich Wirtschaft  
Universitätsstr. 1 Geb.2332  
40225 Düsseldorf  
manfred.turban@fh-duesseldorf.de

## Abstract

Markenfokussierte vertikale Distributionssysteme wie bei „Esprit“, „S.Oliver“ oder „Swarovski“ basieren auf einem integrierten Markenauftritt, einer vertikalen Wertschöpfungskette und multiplen Distributionsformen unterschiedlicher Vielfalt. Diese drei Kernelemente sind systematisch miteinander verzahnt und werden von einem Systemkopf aus gesteuert. Es werden sowohl Formen der gesicherten, der vertikal-kooperativen als auch der indirekten Distribution eingesetzt. Kombination und Integrationsgrad der verschiedenen Distributionsformen können bei den einzelnen Betreibern beträchtlich differieren. Zwischen den verschiedenen Marktauftritten an der Schnittstelle zum Endverbraucher wie z.B. Monolabel-Stores, E-Shops und Outlet-Stores bestehen funktionale Beziehungen. Klammer der Distributionssysteme ist ihr systemischer Markenauftritt, der sowohl Händler- als auch Produktmarken einschließt. Dem Vertriebskanalmanagement liegt eine Multi-Channel-Konzeption zugrunde. Distributionssysteme dieses Typs erweisen sich als besonders effizient sowohl hinsichtlich der Erschließung relativ großer Vertriebsgebiete als auch im Hinblick auf eine starke Durchdringung und Ausschöpfung der bearbeiteten Märkte, letzteres primär aufgrund der Vielzahl ihrer Customer Touch Points. Im vorliegenden Forschungsbericht werden ausgehend vom systemischen Markenauftritt und der vertikalen Wertschöpfungskette als Basiselemente des Systemtyps die multiplen Distributionsformen und ihre wichtigsten Komponenten dargestellt und diskutiert. Eine Typologisierung der spezifischen Erscheinungsformen der Systeme auf verschiedenen Konsumgütermärkten erfolgt anhand von Gruppen von Unternehmensbeispielen, deren Spezifika auf Basis ihres aktuellen Entwicklungsstands beleuchtet werden. Diskutiert werden ferner die Erfolgsgründe dieser Systeme und die Herausforderungen, denen sich die Betreiber bei der Systemsteuerung gegenüber sehen.

## 1. Einleitung

Das rasche Wachstum der Monolabel-Stores hat die Entwicklung des innerstädtischen Non-Food-Ladeneinzelhandels der letzten Jahre sowohl in Deutschland als auch in anderen europäischen Ländern maßgeblich geprägt<sup>2</sup>. Markengeschäfte wie

---

<sup>1</sup> Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem Kollegen Herrn Prof. Dr. Helmut Quack, der sich der zeitraubenden Mühe der kritischen Durchsicht einer früheren Fassung dieses Forschungsbeitrags unterzogen hat. Alle verbleibenden Unzulänglichkeiten bleiben selbstredend in der Verantwortung des Autors.

<sup>2</sup> Der Begriff des Monolabel-Stores wird zur Kennzeichnung von Verkaufsstellen des Ladeneinzelhandels verwandt, die unter Einsatz einer fokussierten Händlermarke nur Waren einer einzigen, in der Re-

die von „Esprit“, „S.Oliver“, „Tom Tailor“ oder „Geox“ begegnen dem Kunden des Einzelhandels in wachsender Zahl. Ihr Geschäftsmodell beruht zum einen auf einer integrierten Markenkonzeption<sup>3</sup>, bei der eine simultane Kennzeichnung sowohl der tangiblen Sachleistungen als auch der Verkaufsstellen mit einer Eigenmarke des Markenanbieters stattfindet, zum anderen liegt eine selektive oder auch beschränkte Distribution zugrunde, durch die der jeweilige Markenanbieter die eingesetzten Vertriebspartner nach eigenen Kriterien auswählt. Monolabel-Stores haben in den Hauptgeschäftsstraßen des innerstädtischen Einzelhandels und in innerstädtischen Einkaufszentren eine Verdrängungswirkung gegenüber den konventionellen Anbietern des Multilabel-Ladeneinzelhandels entfaltet, deren Sortiment durch eine Vielfalt fremdmarkierter Waren gekennzeichnet ist<sup>4</sup>.

Monolabel-Stores sind Handelsformate, denen vertikal aufgestellte Distributionssysteme einer neuen Art zugrunde liegen, die in der Non-Food-Konsumgüterwirtschaft seit über einem Jahrzehnt eine rasch zunehmende Verbreitung finden<sup>5</sup>. Sie werden hier als markenfokussierte vertikale Distributionssysteme kategorisiert, da sie sich durch drei konstitutive Merkmale auszeichnen:

- der Marktauftritt erfolgt auf der Grundlage einer systemischen und gesamthaften Marken-Konzeption, die sowohl bei der Kennzeichnung der Produkte bzw. Sortimente als auch der Verkaufsstellen Anwendung findet,
- die Wertschöpfungskette der Unternehmen ist vertikal in dem Sinne, dass sie verschiedene Wertschöpfungsstufen wie etwa Produktentwicklung, Design, Fertigung, Logistik und Distribution einschließt, und
- die Transaktionen mit den Konsumenten finden über multiple Absatzkanäle unter maßgeblicher, aber nicht ausschließlicher Einbeziehung eigener (direkter) und kontrollierter (vertikal-kooperativer) Formen der Distribution statt.

Die wachsende Verbreitung markenbasierter vertikaler Distributionssysteme mit enger Verzahnung zwischen Distributionsfunktion und Markenführung ist Ausdruck eines grundlegenden strukturellen Wandels der Wertschöpfungskette, der bei Markenanbietern aus der Modebranche und anderen Branchen der Konsumgüterwirtschaft seit der zweiten Hälfte der neunziger Jahren vonstatten geht und die konventionelle Aufgaben- und Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel in den Non-Food-Konsumgüterbranchen nachhaltig in Frage stellt. Auch wenn vergleichbare vertikale Distributionsformen in begrenztem Umfang bereits seit langem existieren, markiert ihre zunehmende Verbreitung in ganz unterschiedlichen Märkten bei einer gleichzeitigen Akzentuierung des Markenauftritts einen „radikalen Umbruch“ in den Distributionsstrukturen der Konsumgüterwirtschaft<sup>6</sup>. Perspektivisch ergibt sich daraus die Auflösung der konventionellen Hersteller-Händler-Beziehung, die auf systematischer Arbeitsteilung zwischen Produktentwicklungs- und Fertigungsfunktionen auf der einen Seite und Distributionsfunktionen auf der anderen Seite basiert und die Grundlage

---

gel dem Markennamen der Händlermarke nach identischen oder daran orientierten Produktmarke führen. Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.51.

<sup>3</sup> Zum Begriff der integrierten Markenkonzeption vgl. Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S.498

<sup>4</sup> Vgl. dazu Probe 2008(3), S.86

<sup>5</sup> Die Dimension dieser Entwicklung steht in einem gewissen Gegensatz zu dem nach wie vor begrenzten Widerhall, den sie bis dato in der Literatur gefunden hat. Vgl. dazu Skimutis 2005, S.270 und Neidhart 2007(2), S.379. Der vorliegende Beitrag untersucht die Merkmale dieser Distributionsformen und stellt sie in den größeren Zusammenhang der Entwicklung der Distributionswirtschaft.

<sup>6</sup> Ahlert / Kenning 2007, S. 172

und den Ausgangspunkt der klassischen Markenstrategien der Markenartikelindustrie darstellt.

Ähnlich wie in früheren Umbruchphasen zeigt sich, dass die Distribution weitaus stärker als andere Wirtschaftsstufen dem von Schumpeter beschriebenen Prozess der schöpferischen Zerstörung unterliegt, „der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“<sup>7</sup>. Der strukturelle Wandel wurde durch nachhaltige Marktresistenzen ausgelöst, denen zunächst einzelne innovative Unternehmer mit einer Neugestaltung ihrer Wertschöpfungskette begegneten, aus der neue Formen der Aufgaben- und Funktionsverteilung im Distributionskanal entstanden. Aufgrund nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolge bahnten sie damit schließlich neuen institutionellen Formen der Distribution den Weg. Für die Konsumgüterwirtschaft rückte in der Folge die strukturelle Gestaltung der Distribution als wesentliches Erfolgskriterium des Unternehmenserfolgs wieder verstärkt in den Blickpunkt, wobei die Verknüpfung zum Markenmanagement eine wesentliche Herausforderung darstellt<sup>8</sup>.

## **2. Markenfokussierte Distributionssysteme als innovative Systemform der Distribution**

Der hier verwendete Begriff des markenfokussierten Distributionssystems rekurriert zunächst auf die Marke als Ausgangspunkt der vertikalen Systembildung in der Distribution. Dass Marken die Rolle eines Bezugspunkts bei der Bildung von Distributionssystemen zukommt, stellt zwar prinzipiell kein völlig neues Phänomen dar, mit ihrem Auftritt als einer simultanen firmenbezogenen Produkt- bzw. Sortiments- und Händlermarke im Rahmen eines integrierten Markenauftritts bei Unternehmen wie z.B. „Tom Taylor“ oder „Gerry Weber“ geht jedoch eine Akzentuierung der Stellung der Marke einher, durch die sie eine funktionelle Erweiterung erfährt und zum Dreh- und Angelpunkt für die Steuerung einer neuen Generation von vertikalen und hybriden Distributionssystemen wird, bei denen wie z.B. bei „Hugo Boss“ Herstellung und Distribution teilweise direkt erfolgen und teilweise über Vertragspartner bzw. Absatzmittler gesteuert werden. Die Markenpolitik kann sowohl auf einzelnen als auch auf multiplen Familien- und Dachmarkenauftritten beruhen, wobei auch mit verschiedenen Formen der Markendehnung oder Untermarken operiert wird. Während etwa „Orsay“ nur mit einer Marke operiert, setzt „Cortefiel“ fünf verschiedene Dachmarken ein, wohingegen „S.Oliver“ mehrere Extensions seiner Ursprungsmarke (z.B. „QS by Oliver“) entwickelt hat.

Die Schlüsselstellung der integrierten Marke steht in enger Verbindung zu einem weiteren Merkmal dieser Distributionssysteme, das sich als Verknüpfung multipler, konventionell meist als alternativ wahrgenommener Vertriebsformen zu einer komplexen Systemform darstellt, für die die integrierte Marke die Funktion eines Bindeglieds nach außen und nach innen einnimmt. Folgende Distributionsformen sind darin inbegriffen<sup>9</sup>:

---

<sup>7</sup> Schumpeter 1950, S.137-138

<sup>8</sup> Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 2002, S.9

<sup>9</sup> Zur Unterscheidung siehe Zentes / Neidhart 2006, S. 286-288. Die Praxis stellt häufig die Absatzformen der integrierten Distribution den anderen Distributionsformen gegenüber, die summarisch als

- integrative Formen der Direktdistribution („Secured Distribution“), die auf einem gesicherten vertikal-integrativen Transaktionstyp beruhen, der vollständig eigenkontrolliert ist (z.B. durch eigene stationäre Verkaufsstellen oder direkte E-Shops),
- vertikal-kooperative Distributionsformen („Controlled Distribution“), die sich im Rahmen differenzierter Partnerstrukturmodelle auf die Kooperation mit Intermediären stützen, der allerdings die straffen vertraglichen Bindungen des Markenvertriebs zugrunde liegen, und
- konventionelle Formen der indirekten Distribution über Absatzmittler, die als Mehrmarken-Einzelhändler auftreten und sich auf klassische Ordersysteme stützen.

Die Träger dieser vertikalen Distributionssysteme nutzen eine wachsende Zahl von Absatzformen und Absatzkanälen, die sich im Rahmen der einzelnen Systemformen jeweils weiter differenzieren lassen. So betreibt „Gerry Weber“ sowohl eigene Stores als auch Franchise-Stores, auf Fremdf Flächen „Shop-in-the Shop“-Systeme und „Concessions“, sowie „E-Shops“ als auch „Outlet-Stores“.

Die klassischen Ansätze zur Systematisierung vertikaler Vertriebssysteme<sup>10</sup> stellen üblicherweise ab auf

- den rechtlichen Status der Distributionsorgane (als Absatzmittler, Absatzhelfer oder Direktvertrieb),
- den Bindungs- und Zentralisationsgrad gegenüber den Distributionsorganen sowie
- die Vertragsformen von vertraglichen Vertriebssystemen.

Die dabei identifizierten Systemformen werden traditionell als eher alternative Optionen für die Gestaltung der Distributionswege gesehen, zwischen denen die Hersteller Wahlentscheidungen treffen, sodass der Rückgriff auf eine bestimmte Systemform andere Optionen ausschließt oder zumindest deutlich erschwert. Vertikale markenfokussierte Distributionssysteme verfolgen hingegen einen völlig anderen Ansatz, der gerade dadurch gekennzeichnet ist, dass ausgehend von der Steuerung durch einen Systemkopf im Sinne einer Koordinationszentrale eine möglichst große Zahl von Distributionsformen komplementär und damit parallel zueinander zum Einsatz kommt<sup>11</sup>. Darin werden in großem Umfang auch externe Partner wie Franchisenehmer und auf Kommissionsbasis tätige Akteure einbezogen. Im Ergebnis entwickeln sich komplexe Distributionsnetzwerke, die Systeme des gegenseitigen Leistungsaustauschs darstellen, die wesentlich auf Vertrauensbeziehungen beruhen<sup>12</sup>. Damit unterscheidet sich diese Systemform der Distribution auch grundlegend von anderen Ansätzen, die im Sinne einer vollständigen Integration der letzten Distributionsstufe allein auf eigene Verkaufsstellen setzen und damit auf jegliche Zusammenarbeit mit externen Intermediären verzichten<sup>13</sup>. Markenfokussierte Distributionssystemen bilden daher auf der

---

„wholesale“ bezeichnet werden. Diese Unterscheidung wird aus Vereinfachungsgründen den Tabellen auf S.25ff zugrunde gelegt.

<sup>10</sup> vgl. dazu Posselt 2001, S. 5ff

<sup>11</sup> vgl. dazu Cliquet / Croizean 2002, S. 238, die dieses Phänomen für die Distribution im französischen Kosmetik-Einzelhandel im Hinblick auf Franchising und selbst betriebene Stores herausstellen.

<sup>12</sup> Vgl. Ahlert / Kenning 2007, S. 166

<sup>13</sup> Dazu zählen primär vertikale Anbieter wie Inditex und IKEA, die auf der Basis vertikaler Systemmarken die interne und externe Kreativität sowie die Fertigung steuern und auf der Einzelhandelsstufe ausschließlich auf selbst betriebene Verkaufsstellen zurückgreifen.

Metaebene eine hybride Systemform aus, in die eine Vielfalt von konventionellen Distributionsformen mit ihren verschiedenen Ausprägungen Eingang findet. Die additive Verknüpfung der Distributionsformen unter der Regie eines Systemkopfs zielte zunächst auf eine maximale Steigerung der Käuferreichweite im Sinne einer Penetrationsstrategie. In der Folge eröffneten sich aber auch Potenziale für eine maßgebliche Leistungssteigerung durch die arbeitsteilige Aufgabenwahrnehmung mit funktionaler Spezialisierung zwischen den einzelnen Absatzkanälen.

Dieser neuartige synergetische Systemansatz der Distribution recurriert damit auf die simultane Nutzung der spezifischen Leistungsvorteile verschiedener Distributionsformen:

- die direkten und integrativen Distributionsformen ermöglichen einen unmittelbaren Zugang zum Endabnehmer, den Aufbau direkter Kundenbeziehungen und eine selbstgesteuerte Marktpräsenz, bei allerdings – vor allem im stationären Handel – hohen Investitionskosten und einem hohen Zeitbedarf beim Aufbau des Vertriebsnetzes,
- die vertikal-kooperativen bzw. herstellerseitig kontrollierten Vertriebsformen mit Intermediären ermöglichen kontrollierte Formen des Vertriebsaufbaus auf Grundlage vertraglicher Vereinbarungen unter Rückgriff auf die Ressourcen von Intermediären im Hinblick auf Kapitaleinsatz, unternehmerischem Engagement und lokalen Marktkenntnissen,
- die indirekte Distribution ermöglicht die fortgesetzte Ausschöpfung von bestehenden Absatzpotenzialen bei Anwendung selektiver Vertriebsformen unter Auswahl von Absatzmittlern nach eigenen Kriterien.

Den netzwerkgestützten markenfokussierten Distributionssystemen liegt zudem ein sich meist stufenweise vollziehender Prozess der Vertikalisierung der Wertschöpfungskette zugrunde, durch den im Ergebnis – kontrastierend zu konventionellen Formen der Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen dem Hersteller als Steuerzentrum und dem Händler als Absatzmittler - die von den verschiedenen Akteuren im Distributionskanal ausgeübten Funktionen aus einem gemeinsamen Willenszentrum heraus gesteuert werden. Ausgehend von dem systemischen Markenkonzept und unter Fokussierung des spezifischen Markenauftritts werden die betrieblichen Prozesse der Marken-Anbieter an den Anforderungen der Schnittstelle zum Kunden und damit den Marktauftritten neu ausgerichtet<sup>14</sup>. Vertikale Systemmarken, die zur simultanen Markierung von Sachleistungen und Verkaufsstellen dienen, und multiple Distributionsformen stehen damit in Verbindung mit neuen Geschäftsmodellen, die verschiedene Wertschöpfungsstufen einbeziehen. Sie entstehen aus der Zergliederung und Neuzusammensetzung der Wertschöpfungsketten im Sinne eines Prozess-Reengineering. Die integrierte Steuerung dieser Wertschöpfungsketten durch einen Systemkopf generiert Wettbewerbsvorteile durch eine Beschleunigung der Prozesse und eine Reduzierung der Transaktionskosten, sodass die Marktversorgung, die Aktualität der Sachleistungen sowie die Kostenstruktur verbessert werden können. Markterfolge ergeben sich daraus, dass durch die Zeit- und Kostenvorteile auf den Verkaufsflächen eine überdurchschnittliche Flächenproduktivität erreicht wird, durch die sich bessere Ertragspotenziale einstellen. Den Systemanbietern eröffnet die Kooperation mit externen Partnern gleichzeitig die Möglichkeit eines beschleunigten Vertriebsaus-

---

<sup>14</sup> vgl. dazu Janz / Swoboda 2007, S. 42, die sich allerdings primär auf die Auftritte im Ladeneinzelhandel und die Fashion-Branche beziehen.

baus und ein rascheres Wachstum – und zwar sowohl national als auch international<sup>15</sup>.

Die Entwicklung von markenfokussierten Distributionssystemen, bei denen eine Multiplikation der Distributionsformen unter gleichzeitiger Fokussierung von integrierten Distributionsformen stattfindet, von denen ein bestimmender Einfluss auf die Vertriebsgestaltung ausgeht, stellt eine Antwort auf die aktuellen Herausforderungen der Konsumgüterdistribution dar. Aufgrund wachsender Marktresistenzen (etwa bei der Listung neuer Markenprodukte) und eines Abschmelzens klassischer Absatzmittler im Multilabel-Einzelhandel (etwa des Fachhandels und der Warenhäusern) sehen sich Markenanbieter zunehmenden Problemen bei der Marktentwicklung und der Marktsicherung gegenüber. Sie reagieren darauf mit Strategien, die in den Aufbau komplexer Distributionssysteme einmünden. Je nach Ausgangsbasis können dabei durchaus vielschichtige Motive zugrunde liegen, zumal vertikalisierte Systeme sowohl von Handelsunternehmen als auch von Konsumgüterherstellern entwickelt werden. Dabei sind stärker herstellerorientierte Ansätze vorzufinden, die im Sinne einer Back-End-Integration eher im Fertigungsbereich miteinander verzahnt sind, und stärker einzelhandelsbezogene Ansätze, deren Verknüpfung im Sinne einer Front-End-Integration eher von der Distributionsseite ausgeht<sup>16</sup>. Einzelhandelsorientierte Markenanbieter verfolgen bei der Systembildung primär das Ziel, neue Wertschöpfungspotenziale im Sinne einer Verbesserung der Marktbearbeitungseffizienz über eine raschere Anpassung der Sachleistungen an veränderte und wachsende Marktanforderungen zu erschließen<sup>17</sup>. Herstellerorientierten Markenartikel-Anbieter zeichnen sich eher dadurch aus, dass sie eine bessere Marktausschöpfung durch eine höhere Distributionsdichte sowie eine Absatzsicherung und einen Ausbau der Kontrolle über die Distribution bis hin zur Entwicklung von Umgehungsstrategien gegenüber einer für sie zunehmend resistenten Einzelhandelsstufe anstreben<sup>18</sup>. Das basilare Geschäftsmodell der markenfokussierten Distributionssysteme erfährt daher in Abhängigkeit vom Entstehungs- und Kompetenzhintergrund der Trägerunternehmen und der Evolution des Systemansatzes unterschiedliche Ausprägungen. In beiden Fällen eröffnen sich Markenanbietern neue Optionen für die Verbesserung von Absatzpotenzialen, die sich nahezu spiegelbildlich zum Abschmelzen der konventionellen Kanäle entwickeln.

Markenfokussierte Distributionssysteme repräsentieren damit aufgrund ihrer Merkmale einen spezifischen Typus der hybriden vertikalen Vertriebssysteme, der sich auf drei Säulen stützt:

---

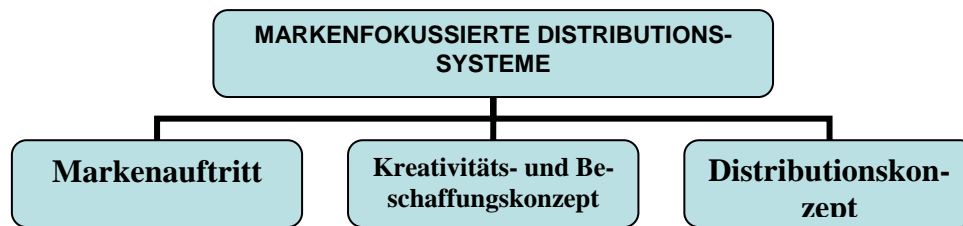
<sup>15</sup> vgl. dazu Jacobs 2004, S.113, Mönnich 2006, Janz / Swoboda 2007, S.25-26, S.70 und Probe 2008(6), S 42, bei denen die Marktentwicklung vertikaler und nicht-vertikaler Retailer in der Fashion-Branche miteinander verglichen wird.

<sup>16</sup> vgl. dazu Schramm-Klein 2003, S.17. Unter Back-End-Integration wird eine im Ausgang fertigungsbezogene, unter Front-End-Integration eine im Ausgang absatzmarktbezogene Integration verstanden.

<sup>17</sup> Vgl. Laurent 2007, S. 213

<sup>18</sup> Vgl. Neidhart 2007(2), S. 382

Abb. 1: Die drei Säulen der markenfokussierten Distributionssysteme



- Der *fokussierte und systemische Markenauftritt* führt zur Entwicklung einer Systemmarke in Form einer simultan und einheitlich auftretenden Händler- und Sortimentsmarke, die in der Steuerung unmittelbar miteinander verzahnt sind und denen ein identischer, ggf. in Teilen variiertes Markenname zugrunde liegt. Daraus ergibt sich ein einheitliches Markenbild, das der Zielgruppe ganzheitlich kommuniziert wird. In das integrierte Markenmanagement und die aufeinander abgestimmte Markenkommunikation werden die Laden- und Verkaufsflächenauftritte sowie weitere Marktauftritte wie etwa Internet-Auftritte in vollem Umfang einbezogen.
- Ausgehend von den Markterfordernissen und den Erfordernissen der spezifischen Flächen- und Web-Auftritte entwickelt der Markenanbieter ein *Kreativitäts- und Beschaffungskonzept* für die Sachleistung und steuert in Form eines „vertikalen Loops“ Produktentwicklung und Fertigung der Handelsware unter teilweiser oder im Einzelfall auch vollständiger Internalisierung. Dies ermöglicht eine Prozessbeschleunigung, eine Einsparung von Transaktionskosten und eine bessere laufende Anpassung von Produktgestaltung und Warenversorgung an die aktuelle Nachfrageentwicklung, da Retail-Management und Beschaffungsfunktion eng aufeinander abgestimmt werden können.
- Das Warenangebot auf der Einzelhandelsstufe erfolgt über ein markenfokussiertes Netz sowohl von eigenen als auch von vertraglich gebundenen Partnern betriebenen Verkaufsstellen sowie über Systemflächen in den Verkaufsstellen von Multimarken-Einzelhandelbetrieben und ergänzend weiteren Vertriebskanälen. Daraus entsteht ein *multiplies System von direkten und kooperativen Distributionsformen*, das der Markenanbieter ganzheitlich steuert. Konventionelle Kanäle der indirekten Distribution bleiben zudem meist weiter bestehen.

Der innovative Charakter von markenfokussierten Distributionssystemen leitet sich aus ihrem integrativen Ansatz auf der Ebene sowohl der Markenführung als auch der Distributionsformen ab. Demgegenüber sind sowohl die einzelnen Markenkoptionen als auch die verschiedenen, in das System Eingang findenden spezifischen Distributionsformen (wie z.B. Franchise-Systeme und Outlet-Stores) aus der Marken- und Distributionsforschung überwiegend bereits länger bekannt, wurden bisher aber getrennt voneinander oder nur ansatzweise in verbundener Form eingesetzt. Neuartig ist daher der umfassend integrative Einsatz einer wachsenden Zahl von Distributionskonzeptionen unter dem Dach einer oder mehrerer Systemmarken, dem eine ganzheitliche System- und Steuerungskonzeption unter funktionaler Verknüpfung der einzelnen Teilkomponenten zugrunde liegt. Basis der neuen Generation der hybriden Distributionssysteme ist unabhängig von der ausgeprägten unternehmensindividuellen Vielfalt die durchgängige Markenfokussierung sowohl auf der Verkaufsstellen- als auch der Sachleistungsebene. Durch den Markterfolg dieser Systeme hat ein nachhaltiger Strukturwandel in der Non-Food-Distribution eingesetzt, der ausgehend von



den Modebranchen eine wachsende Zahl weiterer Branchen erfasst hat und derzeit eine weiter wachsende Dynamik aufweist.

Die Verknüpfung von Distributionsformen direkter und kooperativer Art unter einem einheitlichen, teilweise auch in sich differenzierten Markendach bei gleichzeitiger Beibehaltung konventioneller Distributionsformen sowie die integrierte Steuerung von Produktentwicklung, Fertigung und Logistik implizieren eine äußerst komplexe Systemarchitektur. Diese erfordert seitens der Systemanbieter eine neuartige, mehrdimensionale Kompetenzstruktur auf der Steuerungsebene, die sowohl das systemische Markenmanagement, das Management der Distributionskanäle als auch das Management von Beschaffungs- und Fertigungsprozessen umfasst. Die ganzheitliche markenorientierte Steuerung der verschiedenen Kanalauftritte und in Verbindung damit der Supply Chain erfordert eine enge Abstimmung der Aktivitäten auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen<sup>19</sup>. Aufgrund der Vielfalt und des hohen Komplexitätsgrads dieser Systeme müssen dafür spezifische Steuerungs- und Regelungsmechanismen entwickelt werden, die eine umfassende Koordination der Teilaktivitäten sicherstellen. Vor allem aus dem parallelen Einsatz der heterogen strukturierten Distributionsformen ergeben sich hohe Anforderungen an die Steuerungsebene, die sich mit den aus der Multi-Channel-Retailing-Literatur bekannten Konfliktpotenzialen zwischen den Akteuren über geeignete Strukturmaßnahmen und die laufende Moderation auseinandersetzen muss<sup>20</sup>.

Gegenstand dieses Forschungsberichts ist in der Hauptsache die Betrachtung der in dieser Form bisher nicht bekannten Verknüpfung verschiedener Distributionskanäle und Distributionsstrategien im Sinne eines markenfokussierten Mehrkanal-Distributionssystems, dem zum einen der gesamthafte systemische Markenauftritt und zum anderen die Eigensteuerung von Produktentwicklung, Fertigung und Logistik bzw. verwandter Sourcing-Konzepte auf der Ebene der angebotenen Sachleistungen zugrunde liegen. Übergreifende Untersuchungen zu dieser Frage liegen bisher nur ansatzweise vor. Nachfolgend werden zunächst der systemische Markenauftritt und die Vertikalisierung der Wertschöpfungskette als Basiselemente der markenfokussierten Distributionssysteme diskutiert. Davon ausgehend gilt die Betrachtung den wesentlichen Teilkomponenten der markenfokussierten Distributionssysteme und ihrer spezifischen Merkmale. Dies leitet zu einer Typologisierung der Erscheinungsformen dieser Systeme anhand von spezifischen Gruppen von Unternehmensbeispielen über, bei der die Varianten anhand ihres aktuellen Entwicklungsstands charakterisiert werden. Im Anschluss werden die Erfolgsgründe vor allem im Hinblick auf die Dynamik dieser Systeme und die neuen Herausforderungen bei der Systemsteuerung näher beleuchtet.

### **3. Der Markenauftritt als Basiselement markenfokussierter Distributionssysteme**

Markenfokussierte Distributionssysteme gründen auf einem einheitlichen und abgestimmten Markenauftritt, der durch Markennamen, Logos, Farbwahl und andere Gestaltungselemente geprägt ist und der eine der Strategie entsprechende Positionie-

---

<sup>19</sup> vgl. dazu Gedat / Salfeld 2005, S. 32-35

<sup>20</sup> vgl. Wirtz / Defren 2007, S. 21ff

rung erfährt. Er wird durch den Aufbau spezifischer Markenidentitäten emotional aufgeladen, die im Denken und Fühlen der Kunden verankert sind. Der Markenauftritt ist auf eine abgegrenzte Zielgruppe ausgerichtet und schafft mit den bei den Konsumenten vorhandenen inneren Vorstellungsbildern und Assoziationen sowie einer erhöhten Aufmerksamkeitswirkung strategische Alleinstellungsmerkmale, die zu einer gesteigerten Wahrnehmungssensibilität bei den Konsumenten führen.

Spezifisches Merkmal der markenfokussierten Distributionssysteme sind die abgestimmten Markenauftritte auf der Produkt- bzw. Sortimentsebene einerseits und der Ebene der Customer Touch Points in den verschiedenen Distributionskanälen andererseits. Durch die Kombination dieser Markenauftritte entsteht eine einheitliche Markenidentität, die beim Kunden eine imagebezogene Wechselwirkung mit dem Ziel der Profilierung gegenüber dem Wettbewerb auslöst<sup>21</sup>. Die Verknüpfung der verschiedenen Markenauftritte – allein und in Verbindung mit externen Partnern – schafft einen besonderen Markentypus, der für hybride Handelssysteme kennzeichnend ist. Die für die Markierung sowohl der Sachleistung als auch der Verkaufsstelle aufgebauten Marken werden als vertikale Systemmarken oder Netzmarken bezeichnet<sup>22</sup>. Sie bilden die Klammer einer stufenübergreifenden „Produkt-Service-Kette“<sup>23</sup>. Auf den einzelnen Ebenen erfahren sie spezifische Ausprägungen:

- Zur Identifikation der tangiblen Sachleistungen bzw. Sortimente eines Markenanbieters werden Dach- oder *Sortimentsmarken* aufgebaut, die eine abgegrenzte Produktrange (Kollektion, Produktlinie, meist das gesamte Sortiment) mit einem einheitlichen Markennamen kennzeichnen. Damit wird eine Gruppe von Sachleistungen - im Extremfall alle Produkte eines Unternehmens - unter einer Marke zusammengefasst<sup>24</sup>. Derartige Marken-Auftritte finden sich verbreitet in der Modebranche (z.B. bei H&M, Zara), sie treten aber mit zunehmender Tendenz auch in anderen Branchen in Erscheinung (z.B. Montblanc, WMF, Swarovski, Yves Rocher, IKEA). Die Marken befinden sich durchgängig im Eigentum des Systemträgers und werden von diesem gesteuert.
- Einheitliche und spezifisch positionierte *Händlermarken* (auch Betriebstypenmarken, Vertriebsmarken, Store Brands oder Channel-Brands)<sup>25</sup> dienen zur Markierung der stationären Verkaufsstellen und anderer Schnittstellen zu den Konsumenten, um die Komplexität der Entscheidungsfindung des Kunden bei der Einkaufsstätten-Wahl zu reduzieren, Präferenzen für Verkaufsstellen zu schaffen und eine Vereinheitlichung der Marktauftritte der einzelnen Distributionsformen unter dem Markennamen zu erreichen. Die einheitlichen Händler-Marken stellen dabei das Bindeglied zwischen den Marktauftritten des Systems auf der Retail-Ebene dar. Sie können sich auf unterschiedlich gesteuerte Monomarken-Stores, auf die Systemflächen in den Multilabel-Stores sowie auf E-Shop-Auftritte und auf

---

<sup>21</sup> Für straff organisierte Distributionskonzepte hat Neidhart empirische Befunde für eine derartige Wechselwirkung zwischen Sortiments- und Händlermarken nachgewiesen. Vgl. Neidhart 2007(2), S. 389ff

<sup>22</sup> vgl. dazu Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S.512ff und Ahlert / Kenning 2007, S.166ff

<sup>23</sup> Vgl. Dudenhöffer 2005, S.553

<sup>24</sup> vgl. Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S.520 und Ahlert / Kenning 2007, S.150

<sup>25</sup> Zum Begriff vgl. Ahlert / Kenning 2005, S. 1192, Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S.496ff. und Ahlert / Kenning 2007, S. 157ff. Neidhart verwendet dafür die Bezeichnung der Channel- oder Kanal-Marke. Vgl. Neidhart 2007(1), S.45

Outlet-Stores in einheitlicher oder differenzierter Form erstrecken<sup>26</sup>. Aus dem integrierten Branding entsteht ein fokussierter Markenauftritt an der Schnittstelle zum Konsumenten, der wechselseitige Ausstrahlungseffekte hervorbringt.

Bei vertikal aufgestellten Unternehmen besteht zudem die Besonderheit, dass die Marken auf der Sachleistungsebene sowohl Merkmale von Markenartikeln als auch von Handelsmarken in sich vereinigen. Der Systemkopf der markenfokussierten Distributionssysteme ist Inhaber aller Markenrechte und übt zudem die Funktionen der Produktentwicklung unter Einschluss der Kreativität und des Designs, der Distribution sowie der Fertigung aus oder kontrolliert sie im Fall der Externalisierung. Es handelt sich um Herstellermarken in dem Sinne, dass der Markenanbieter die Kreativitäts- als auch die Fertigungssteuerung ausübt, sie sind gleichzeitig Handelsmarken in dem Sinne, dass der Markenanbieter die handelsseitige Endverbraucherdistribution entweder in Eigenregie (selbst betriebene Monomarken-Stores, E-Shop) oder in Verbindung mit Systempartnern (Concession Stores, Franchise Stores, Systemflächen) steuert oder kontrolliert<sup>27</sup>. Das für Handelsmarken kennzeichnende Merkmal der beschränkten Distribution ist nur partiell gegeben und stellt sich zudem unternehmensbezogen verschieden dar. Die besondere Stärke vertikaler Markenanbieter besteht damit in der ausgeprägten marketingpolitischen Gestaltungsvielfalt, die zahlreiche Optionen eröffnet.

Bei der Markenführung auf der Sachleistungsebene greifen die Träger von markenfokussierten Systemen im Non-Food-Einzelhandel auf die Strategien der Handelsmarkenpolitik zurück. Sie verfolgen üblicherweise Dachmarkenstrategien, bei denen alle Produkte eines Unternehmens bzw. Sortiments unter einer Marke zusammengefasst werden<sup>28</sup>. Neben einheitlichen Sortimentsmarken finden sich teilweise Differenzierungen auf der Warenebene, die als Familienmarken oder Untermarken der Dachmarke bzw. als Extensions angesprochen werden können, sodass die Komplexität des Markenauftritts zunimmt.

Auf der Verkaufsstellenebene rekurren Markenpolitik und integriertes Markenmanagement der markenfokussierten Distributionssysteme auf den Retail-Branding-Ansatz, der den gesamten Marktauftritt bei den Verkaufsstellen im Einzelhandel systematisch als Marke aufbaut und vermarktet<sup>29</sup>. Das Handelsunternehmen selbst soll als Marke im Bewusstsein der Konsumenten verankert werden, sodass im Sinne des Beziehungsmarketings ein direktes und unmittelbares Verhältnis zwischen den Kunden und der Verkaufsstelle aufgebaut wird. Die verfolgten Sachziele beinhalten dabei die Schaffung eines hohen Bekanntheitsgrads, den Aufbau eines entsprechenden Vertrauenskapitals und die daraus resultierende Kundenbindung<sup>30</sup>.

Der Einsatz einheitlicher Markennamen, Logos und anderer Gestaltungselemente auf Sachleistungs- und Verkaufsstellenebene und seine systematische und ganzheitliche Ausrichtung führt zu einer engen Verzahnung zwischen der eingesetzten Händler-Marke und dem Markenauftritt auf der Sachleistungsebene, die eine detaillierte Ab-

---

<sup>26</sup> Differenzierungen im Markenauftritt bestehen häufig zwischen den Markennamen der Stores und des E-Shops, da für letztere meist spezifische E-Marken verwandt werden (z.B. hugoboss-store.de).

<sup>27</sup> vgl. dazu Janz / Swoboda 2007, S. 301

<sup>28</sup> vgl. Theiss 1999, S. 560 sowie Liebmann / Zentes 2001, S. 500

<sup>29</sup> vgl. Berekoven 1995, S. 416

<sup>30</sup> vgl. Morschett 2002, S. 286

stimmung erfordert<sup>31</sup>. Dies bedingt ein integriertes Management der System- oder Netzmarke, das den verschiedenen Dimensionen des Markenauftritts Rechnung trägt<sup>32</sup>. Der Ursprung des Markennamens kann dabei sowohl in der die Verkaufsstelle markierenden Händlermarke liegen und nachfolgend auf Teile des Sortiments oder das gesamte Sortiment übertragen werden oder in der Produkt- oder Sortimentsmarke, die nachfolgend zur Markierung von Verkaufsstellen und anderen Marktauftritten Verwendung findet. Eine dritte, allerdings eher rare Möglichkeit besteht im simultanen Aufbau von gleichnamiger Händler- und Sortimentsmarke. Diese Art des mehrdimensionalen Markenauftritts stellt ein zentrales Systemmerkmal dar.

Der strategische Aufbau derartiger vertikaler Systemmarken mit einem konsistenten Erscheinungsbild basiert auf der Entwicklung einer klar positionierten und eigenständigen Markenidentität oder eines Markenkerns, der ausdrückt, wofür die Marke steht. Er bildet so die Basis für die Markenführung, durch die Images und Präferenzen bei den Konsumenten geschaffen und gefestigt werden. Mit der Markenpositionierung im Sinne der Verankerung von spezifischen bedürfnisrelevanten Gedächtnisinhalten wird die Stellung der Systemmarke strategisch und aktiv gestaltet<sup>33</sup>. Ihrer Profilierung kommt für den Aufbau von Konsumentenpräferenzen bei der Distribution in den Non-Food-Branchen eine besondere Wertigkeit zu, wobei vor allem die Fashionbranche angesichts eines in modischer Hinsicht äußerst heterogenen Marktes durch einen hohen Differenzierungsgrad der kundenseitigen Markenwahrnehmung geprägt ist.

Die Profilierungspolitik der Netzmarken bei markenfokussierten Distributionssystemen basiert wesentlich auf der direkten Verknüpfung zwischen der Händlermarken- und der Sortimentsmarkenpolitik des Markenanbieters im Sinne der Schaffung einer Systemmarke. Die Kopplung der Systemmarke mit dem ganzheitlichen Marktauftritt der Verkaufsstelle fördert eine aufmerksamkeitsstarke Wahrnehmung durch den Konsumenten. Der Ansatz eröffnet ferner vielfältige Möglichkeiten des Imagetransfers zwischen Verkaufsstellen und tangiblen Sachleistungen. Die Übertragungsmöglichkeiten der Markenbotschaft sind für den ganzheitlichen Systemmarkenauftritt essentiell. Damit kann beim Konsumenten ein konsistentes, in sich geschlossenes, nachhaltiges und gegenüber dem Wettbewerb klar differenziertes Markenbild unterstützt und ein positives Image aufgebaut werden. Allerdings sind darin auch Risiken beinhaltet, da ebenso negative Imageeffekte übertragen werden können.

Für den Systemmarkenauftritt und die Art der Verknüpfung von Händlermarken und Sachleistungsmarken bestehen bei markenfokussierten Distributionssystemen zahlreiche Optionen:

- Händlermarke und Sachleistungsmarke können dem Markennamen nach völlig identisch sein, wobei im einfachsten Fall nur ein einziger Markenname Verwendung findet (z.B. bei „Mustang“ oder „Tally Weijl“). In diesem Fall liegt im Sachleistungsbereich eine einfache Dachmarkenstrategie vor, mit der ein ganzes Sortiment durch einen einheitlichen Markennamen markiert wird. In Verbindung mit einer namensgleichen Händlermarke entsteht eine Systemmarke. Vor allem kleinere Unternehmen mit höheren Spezialisierungsgrad nutzen diese Vorgehensweise.

---

<sup>31</sup> vgl. Neidhart 2007(1), S. 40

<sup>32</sup> vgl. dazu Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S.497

<sup>33</sup> vgl. Haedrich / Tomczak / Kaetzke 2003, S. 46

- Betreiber markenfokussierter Distributionssysteme operieren bisweilen mit multiplen Systemmarkenstrategien im Rahmen eines Markenportfolio-Managements, wobei abgrenzbare Zielgruppensegmente in vergleichbarer Weise durch eine Mehrzahl von differenziert positionierten Systemmarken auf der Sachleistungs- und der Verkaufsstellen-Ebene angesprochen werden (z.B. bei „Cortefiel“ mit „Springfield“, „Pedro del Hierro“, „Milano“ u.a.). Zwischen den einzelnen Markenkonzptionen ist keine namensbezogene Affinität erkennbar ist. Multiple Systemmarkenstrategien können auf der Ebene sowohl der Händler- als auch der Sachleistungsmarken in unterschiedlicher Form miteinander kombiniert werden, etwa indem verschiedene System-Marken auf Basis separater Storelinien und Sortimente oder auch im Verbund eines Concept-Stores eingesetzt werden (z.B. bei „CBR“ mit „Street One“, „Cecil“ und „One Touch“). Die Vorgehensweise findet sich bei Unternehmen unterschiedlicher Dimension, primär aber bei größeren Unternehmen mit ausgeprägter Zielgruppenvielfalt.
- Händlermarken eines Markensystems können auf eine einheitliche Stammmarke rekurrieren, während die Stammmarke bei der Markierung der Sortimente durch Extensions in differenzierter Form ergänzt wird - etwa mit Zusätzen im Sinne von Brand-Extensions oder im Extremfall sogar mit weitgehend separaten Sublabels als Produktmarken, wobei allerdings ein Bezug zur Dachmarke hergestellt wird (z.B. bei „S.Oliver“). Diese Vorgehensweise findet sich bei Unternehmen, die eine schrittweise Differenzierung der Zielgruppenansprache vornehmen.
- Im Rahmen von Dach- und Familienmarkenstrategien kann es zu einer simultanen Differenzierung des Systemmarkenauftritts auf der Ebene der Verkaufsstellen und der Sortimente durch Untermarken oder Extensions kommen (z.B. bei „Esprit“ und „edc bei Esprit“). Diese Vorgehensweise zeigt sich vor allem bei Unternehmen, die in der Differenzierung der Zielgruppenansprache weiter fortgeschritten sind.

Systemmarken eröffnen bei markenfokussierten Distributionssysteme Möglichkeiten einer mehrdimensionalen Profilierung der Marke bei konsequenter Fokussierung der Zielgruppen, wie es bei einem indirekten Vertrieb über die Stammapteilungen von Multilabel-Stores auch nicht ansatzweise zu erzielen ist. Daher greifen markenfokussierte Distributionssysteme meist auch auf eine stärker fokussierte Sortimentskonzeption zurück, die vor allem in den Modebranchen auf nach Käuferpräferenzen abgegrenzte Zielgruppen ausgerichtet ist und damit den Ansprüchen auch kleinerer und spezifischerer Segmente im Kontext der Entwicklung zu einer stärkeren Individualisierung des Konsumentenverhaltens Rechnung trägt.

Der Markenauftritt und die Markenprofilierung können durch die Gestaltung der Verkaufsfläche ganzheitlich unterstützt werden. Die Auswahl der Immobilie, die äußere Ladengestaltung, die Inneneinrichtung, die Schaufensterwerbung und der Einsatz von Materialien und Farben bieten vielfältige Möglichkeiten, die visuelle Kommunikation mit dem Kunden zu intensivieren und die Markenidentität durch selbst gewählte Präsentationsformen zu verstärken<sup>34</sup>. Der Kunde kann damit über eine ganzheitliche sinnliche Erfahrung angesprochen werden, die vielfältige Möglichkeiten der Emotionalisierung eröffnet. Die vertikalisierten markenfokussierten Distributionssysteme bieten daher für den Systemgeber ein erweitertes Spektrum von Möglichkeiten des In-

<sup>34</sup> vgl. dazu Merkle 2004, S. 439, der die Vorgehensweise der spanischen Systemfilialisten beschreibt.

strumentaleinsatzes im Bereich der Kommunikationspolitik, das neue Formen des Eventmarketings einschließt.

#### 4. Die vertikalisierte Wertschöpfungskette

Vertikal aufgestellte Unternehmen in der Konsumgüterwirtschaft zeichnen sich entweder durch eine vollständige oder eine teilweise institutionelle Integration der verschiedenen Phasen der Wertschöpfungskette und ihre zentralisierte Steuerung aus. Die Funktion der Distribution an Endverbraucher wird mit der Produktentwicklung und der Fertigung verbunden, sodass eine stufenübergreifende Prozesssteuerung möglich wird<sup>35</sup>. Im Extremfall der kompletten institutionellen Integration werden alle Stufen von der Produktentwicklung bis zur Endverbraucherdistribution internalisiert, sodass ein Allphasen-Betrieb mit einem einheitlichen Steuerungssystem vorliegt. Da dieser Fall vergleichsweise selten anzutreffen ist, dominiert eher die partielle Integration, bei der einzelne oder mehrere Teile der Wertschöpfungskette externalisiert bleiben, diese Phasen aber der Kontrolle und integrierten Steuerung des Systemgebers unterliegen. Bei diesen semivertikalen Systemen arbeitet der Systemführer mit externen Lieferanten auf Basis verschiedener Formen von vertraglichen Vereinbarungen zusammen, was je nach Wertschöpfungsstufe differenzierte Steuerungssysteme erfordert.

Vertikale Unternehmen entstehen in der Regel aus der Erweiterung unternehmerischer Aktivitäten von nicht vertikalen Unternehmen, die je nach Ausgangspunkt in Richtung auf vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen erfolgt. Darüber hinaus ist letztlich auch der Fall des ganzheitlichen Neuaufbaus denkbar, was aber sehr selten anzutreffen ist. Die verfolgte Zielsetzung ist die Senkung der Transaktionskosten durch die Internalisierung von marktlichen Transaktionsformen und die begleitende Anwendung geeigneter Steuerungskonzepte. Je nachdem, ob der Ausgangspunkt der Vertikalisierung im Bereich des Einzelhandels oder im Bereich der industriellen Fertigung und des Großhandels liegt, findet eine Rückwärts- oder eine Vorwärtsintegration statt<sup>36</sup>: bei der Integration von Fertigungsfunktionen oder dem Aufbau entsprechender Verhaltensbindungen durch Einzelhändler handelt es sich um eine Rückwärtsintegration, gehen die Integrationsmaßnahmen oder der Aufbau von Verhaltensbindungen von der Herstellerstufe in Richtung auf die Distribution aus, liegt eine Vorwärtsintegration vor. Sieht man von den Kompetenzschwerpunkten ab, sind vertikale Anbieter unabhängig vom Ausgangspunkt des Vertikalisierungsprozesses letztlich in der Konsequenz in ähnlicher Weise aufgestellt, sodass die Genesis des Systems im Zuge der weiteren Entwicklung an Bedeutung verliert. Die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette verlagert sich in der Folge zum Systemführer.

Die Erscheinungsformen vertikaler Systeme lassen sich unter verschiedenen Gesichtspunkten systematisieren<sup>37</sup>:

- Ein Kriterium ist der *Grad der Verhaltensbindung*, der aus der Koordination interdependenter Entscheidungen durch ein Steuerzentrum erwächst. Dabei besteht zum einen die Option der hierarchische Koordination, die im Fall der kapitalmäßigen Beherrschung der gebundenen Stufen der Wertschöpfungskette durch

---

<sup>35</sup> vgl. dazu Ahlert 1999, S. 333-334 sowie Ahlert / Borchert 2000, S. 16-33

<sup>36</sup> vgl. dazu Ahlert 1999, S. 334-336

<sup>37</sup> vgl. Ahlert 1999, S. 337-338

den Systemführer vorliegt, zum anderen die Koordination durch Kooperation, bei dem die Verhaltensbindung aus freiwilligen vertraglichen Vereinbarungen zwischen rechtlich selbstständigen Einheiten erwächst. Hinzu kommen Zwischenformen, die einen hohen Differenzierungsgrad aufweisen. Die beiden grundlegenden Optionen sind mit unterschiedlich hohen Transaktionskosten belastet.

- Ein weiteres Kriterium bezieht sich auf die *Freiheitsgrade*, die für die Akteure im vertikalen System bestehen. Der Dezentralisationsgrad der Entscheidungsfindung ist bestimmend dafür, welches Maß an Autonomie den abhängigen Akteuren zugestanden wird. Dies bezieht sich etwa auf die Limit-Planung auf Store-Ebene und die Gestaltung und Bestückung der Verkaufsflächen.
- Ein drittes Kriterium ergibt sich darauf, welche *Art der Systemführerschaft* vorliegt und ob sie von der Hersteller- oder der Handelsstufe ausgeht. Dies ist letztlich primär für den Kooperationsfall relevant, da in diesem Fall die Integrationserfordernisse differieren.

Vertikal aufgestellte Unternehmen gehen bei der Ausrichtung der Wertschöpfungskette von der Kundenperspektive aus und gestalten den Wertschöpfungsprozess auf der Grundlage eines Leistungsprofils, das auf die Lösung der Kundenprobleme fokussiert ist. Daran wird die Effizienz der Warenversorgung auf der Verkaufsfläche deutlich, die im Rahmen unterschiedlicher Formen der Flächenbewirtschaftung erfolgt. Die Flächensteuerung kann dabei unmittelbar durch den Einzelhandelspartner, durch den Lieferanten oder im Rahmen kooperativer Zwischenformen stattfinden, die Bewirtschaftung ist allerdings üblicherweise der direkten oder indirekten Kontrolle des Systemführers unterworfen<sup>38</sup>. In der Bekleidungsbranche sichert der Markenanbieter bei den nachbestellbaren Basic-Artikeln („NOS-Ware“ im Sinne von Never-out-of-stock) eine ständige Lieferfähigkeit auf Grundlage des „Pull-Prinzips“, während bei modischer Ware durch häufigen, bis hin zum monatlichen Kollektionswechsel und die ständige Zuführung aktueller Ware gemäß dem „Push-Prinzip“ laufende Trends aufgegriffen und damit ständig neue Kaufanreize gesetzt werden.

Durch den Aufbau von Informationssystemen muss dabei sichergestellt werden, dass dem Markenanbieter die für die laufende Produktentwicklung und die Gewährleistung einer optimalen Warenversorgung erforderlichen Informationen über den Abverkauf und das Kundenverhalten zur Verfügung stehen, sodass die Verlagerung der Bestands- und Dispositionsverantwortung zum Systemgeber für eine Optimierung der Steuerung von Fertigung und Sourcing genutzt werden können<sup>39</sup>. Die vor allem im Hinblick auf die Textilbranche diskutierten Vorteile vertikal ausgerichteter Unternehmen der Konsumgüterwirtschaft beziehen sich primär auf folgende Faktoren<sup>40</sup>:

- Die weitgehende Internalisierung bzw. die Kontrolle der Wertschöpfungskette reduziert die externen marktlichen Koordinationserfordernisse, sodass eine Steigerung der Flexibilität und eine Prozessbeschleunigung eintreten. Dadurch kann umgehend auf Veränderungen der Kundennachfrage reagiert werden, sodass eine Aktualisierung des Angebots erfolgt.
- Der beschleunigte und unbehinderte stufenübergreifende Informationsaustausch ermöglicht eine systematische Abstimmung zwischen den Stufen und damit eine Verbesserung der Entscheidungsqualität.

---

<sup>38</sup> vgl. Jacobs 2004, S. 118

<sup>39</sup> vgl. Jacobs 2004, S. 119-121

<sup>40</sup> vgl. dazu Jacobs 2004, S.114

- Die interne Steuerung der Fertigung und der Logistik ermöglicht eine Verbesserung der Warenversorgung und der Warenwirtschaft auf Verkaufsstellenebene (z.B. durch zusätzliche Steuerungsdimensionen wie Warenumlagerungen).
- Die Ausschaltung von Zwischenstufen und der Wegfall der damit verbundenen Transaktionskosten führen zu Kosten- und Rentabilitätsvorteilen.

Bei markenfokussierten Distributionssystemen besteht ein differenzierter Steuerungsbedarf, der sowohl die Distributions- als auch der Fertigungs- und der Produktentwicklungsstufe einbezieht und daher den simultanen Einsatz verschiedenartiger Steuerungssysteme erfordert. Dabei müssen hierarchische Formen der Koordination mit kooperativen Formen verknüpft werden. Diese Steuerungssysteme müssen den netzwerkartigen Beziehungsstrukturen zwischen den beteiligten Partnern Rechnung tragen und damit auf Konsensfindung und Kongruenz von Interessen beruhen.

Vertikalisierte Systeme auf der Basis derartiger Netzwerkstrukturen weisen eine hohe Anpassungsfähigkeit auf. Ihre besondere Eignung für die Non-Food-Konsumgüterbranche ergibt sich aus ihrer Fähigkeit, einem vergleichsweise raschen und immer schwerer zu antizipierenden Wechsel der Nachfrage durch die flexible Anpassung des Angebots Rechnung zu tragen. Dies gilt in besonderem Maße für die Modebranche, in der die Fähigkeit zur laufenden Produkthanpassung durch sehr kurze Kollektionsrhythmen zu einer maßgeblichen Reduktion des Marktrisikos führt. Der besondere Erfolg der markenfokussierten Distributionssysteme und der damit verbundenen Steuerungssysteme in der Modebranche gründet daher auf ihrer hohen Flexibilität und ihrer Fähigkeit zur Anpassung an kurzfristige Marktveränderungen. Gleichzeitig bedingt die Nutzung differenzierter Distributionsformen allerdings auch eine hohe Systemkomplexität, aus der ein spezifischer Koordinationsaufwand erwächst.

## **5. Betriebsformen- und systemspezifische Merkmale der markenfokussierten Distribution**

Die markenfokussierten Distributionssysteme greifen in institutioneller Hinsicht auf multiple Distributionsformen zurück. Diese Marktauftritte sind – wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß - miteinander verbunden, sodass die wesentlichen Merkmale von Multi-Channel-Systemen im Sinne eines „parallelen, integrierten und koordinierten Einsatzes verschiedener, direkter und indirekter Absatzkanäle durch eine Handels- oder Industrieunternehmung“ vorliegen<sup>41</sup>. Die Marktbearbeitung von Endverbrauchermarkten erfolgt im Hinblick auf die horizontale Kanalstruktur durch Marktauftritte, bei denen auf eine Mehrzahl von Betriebsformen und Systemen des Einzelhandels in unterschiedlichen Formen zurückgegriffen wird. Ein spezifisches Kennzeichen ist dabei zunächst die konsequente und umfassende Nutzung verschiedener marktgängiger Kontaktprinzipien zum Endverbraucher wie dem Residenz- und dem Distanzprinzip<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Vgl. dazu Ahlert / Blut / Michaelis 2007, S. 282

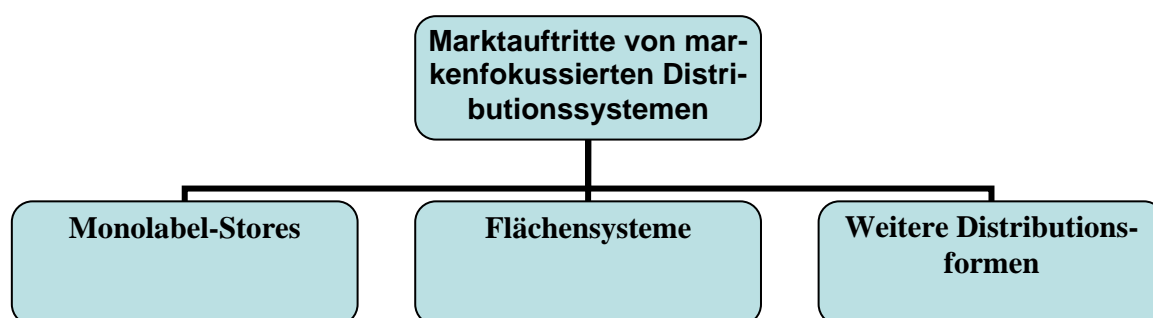
<sup>42</sup> Zum Begriff des Kontaktprinzips und der verschiedenen Optionen vgl. Hansen 1990, S. 269-270.

Beim Residenzprinzip erfolgen Kontakt und Vertragsabschluss in der Verkaufsstelle des Einzelhandels, beim Distanzprinzip treffen die Kontraktpartner nicht physisch aufeinander, stattdessen werden Medien zur Überbrückung eingesetzt.



Bei der Steuerung der Verkaufsstellen bzw. der Verkaufsstellenetze im Hinblick auf die vertikale Kanalstruktur wird zudem auf eine Mehrzahl von Systemformen der Distribution wie direkt gesteuerte Filialsysteme sowie kooperativ-vertikale Franchising- und Partner-Store-Systeme zurückgegriffen. Die dabei angewandten Formen der Koordination zwischen der Zentrale und den dezentralen Verkaufspunkten unterscheiden sich nach dem Bindungsgrad (Grad der Verhaltensbindung) und dem Autonomiegrad (Freiheitsgrad im Aktivitätsbereich) der Verkaufspunkte<sup>43</sup>. Da markenfokussierte Distributionssysteme auf den beiden Ebenen multiple Formen der Systemsteuerung parallel zueinander einsetzen, liegt eine hybride Systemform mit einem hohen Maß an Vielfalt und Komplexität vor. Andererseits ermöglicht der Einsatz einer Mehrzahl distributionspolitischer Konzeptionen vor allem in seinen besonders evolvierten Ausprägungen einen bisher unbekannten Grad der Ausschöpfung gegebener Marktpotenziale.

Abb. 2: Markenauftritte von markenfokussierten Distributionssystemen



Die im Vordergrund stehenden Marktauftritte von markenfokussierten Distributionssystemen sind die Monomarken-Stores (z.B. bei „Esprit“, „Vero Moda“), die als Netze abgeschlossener Verkaufsstellen des innerstädtischen Ladeneinzelhandels der Betriebsform des Fach- und Spezialgeschäfts zuzuordnen sind<sup>44</sup>. Sie treten unter einer Händlermarke auf und führen ein Sortiment, in das in den meisten Fällen ausschließlich die markierten Waren dieser Marke Eingang finden. Monomarken-Stores werden sowohl von Herstellern oder Designern im Sinne der gesicherten Distribution als vollintegrierte Eigengeschäfte im Filialsystem direkt betrieben als auch von selbstständigen Absatzmittlern auf Basis eines vertraglichen Vertriebssystems mit dem Systemführer im Sinne der vertikal-kooperativen Distribution geführt. Im Rahmen der zweiten Option wird – wie bereits dargestellt - auf verschiedene systemische Formen der Zusammenarbeit zwischen dem Systemkopf und externen Kooperationspartnern unterschiedlicher Rechtsstellung und Firmierung zurückgegriffen<sup>45</sup>, durch die sich – wie aus Franchise-Systemen bekannt - die Produktivitäts-, Rationalisierungs- und Führungspotenziale größerer Unternehmenseinheiten seitens des Systemführers mit den Vorteilen der Marktnähe und Flexibilität lokal aufgestellter Unternehmen seitens der Systempartner verknüpfen lassen.

Der Marktauftritt an der Schnittstelle zum Endverbraucher erfolgt zum anderen durch abgegrenzte markenbezogene Systemflächen in den Verkaufsstellen von Einzelhan-

<sup>43</sup> Vgl. Ahlert/ Kenning 2007, S.169

<sup>44</sup> Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.48, 56

<sup>45</sup> Vgl. Zentes / Neidhart 2006, S. 289

delsbetrieben, die den Kunden mit einem Multilabel-Konzept vor allem über eine Markenvielfalt ansprechen (z.B. Warenhäuser wie „Galeria Kaufhof“, Kaufhäuser wie „P&C“ oder große Fachhändler). Ähnlich wie bei den Monolabel-Stores basiert bei den Flächensystemen die Zusammenarbeit mit den Dachgeschäften auf unterschiedlichen Rechtsformen, aus denen sich differenzierte Formen der Verteilung der Marktrisiken, des Ressourceneinsatzes sowie der kanalspezifischen Wertschöpfung zwischen Systemgeber und Handelspartner ergeben<sup>46</sup>.

Markenfokussierte Distributionssysteme weisen an der Schnittstelle zum Endverbraucher weitere Marktauftritte auf, denen im Rahmen der Distribution ergänzende Funktionen zukommen. Zur kommunikativen Unterstützung des Gesamt-Markenauftritts werden bei zahlreichen Distributionssystemen die vom Systemkopf betriebenen Flagship-Stores (z.B. „Niketown“ bei Nike, „Houses of Gerry Weber“ bei Gerry Weber) eingesetzt<sup>47</sup>, die auf die ganzheitliche Präsentation von Identität und Image der Marke sowie ihre Vermittlung an die Zielgruppe gerichtet sind. Im Zuge des Bedeutungsgewinns des Internets als Distributionskanal wurden markenfokussierte Systeme zudem weitgehend durch markenbezogene E-Shops als Vertriebskanal des Systemgebers erweitert (z.B. „hugoboss-store.de“ bei „Hugo Boss“), die neben ihrer Distributionsfunktion auch gezielt zur Markenkommunikation eingesetzt werden. Hinzu kommen teilweise noch gesonderte Formen der Markenpräsentation im Internet. Der Einsatz von Factory-Outlet-Stores mit dem Angebot von preisreduzierter Ware im Direktvertrieb an Lager- oder Fertigungsstandorten (z.B. bei Hugo Boss in Metzingen oder bei Esprit in Ratingen) oder im Rahmen von Factory Outlet Centern<sup>48</sup> (wie das Designer Outlet Zweibrücken oder das Designer Outlet B5 in Wustermark<sup>49</sup>) spricht preisorientierte Zielgruppen an und ermöglicht die Abschleusung von überständiger Ware, die in anderen Absatzkanälen angefallen sind. Die konventionelle Handelsdistribution über das Ordergeschäft des unabhängigen Multilabel-Einzelhandels wird von den meisten System-Anbietern weitergeführt, sodass bei einem Teil der Systeme eine Allkanal-Multi-Channel-Strategie vorliegt<sup>50</sup>.

Die verschiedenen Marktauftritte im Rahmen der markenfokussierten Distributionssysteme differieren hauptsächlich im Hinblick auf folgende Gesichtspunkte:

- Die Variation im Hinblick auf die Einbindung von Absatzmittlern und Vertriebspartnern und die Form ihrer Einbindung führt zu in sich abgestuften Formen der Verknüpfung zwischen der vertikal-kooperativen, der direkten und der indirekten Distribution.
- Die Vielfalt der Rechtsstellungen der Absatzpartner und der daraus resultierenden Rechtsbeziehungen zum Systemgeber impliziert differenzierte Formen der Kontrolle des Systemträgers über den Absatzkanal und die Verteilung und Steuerung des Warenrisikos.
- Das Spektrum und die Merkmalsvielfalt der betriebenen Distributionskanäle eröffnen dem Kunden ein unterschiedliches Maß an Optionen und Variationsmöglichkeiten bei der Einkaufsgestaltung (etwa im Sinne des „Channel-Hopping“).

---

<sup>46</sup> Vgl. dazu Byszio 1995, S. 8ff und Jacobs 1999, S. 1135-1141

<sup>47</sup> Vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.48, 56

<sup>48</sup> Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.47

<sup>49</sup> vgl. Pittroff 2007, S. 22

<sup>50</sup> vgl. dazu Schobesberger 2007, S. 25ff

Die im Rahmen der markenfokussierten Distributionssysteme wahlweise einsetzbaren Distributionsformen haben im Zuge der Evolution der markenfokussierten Distributionssysteme eine laufende Weiterentwicklung und Differenzierung erfahren. Neben den neuen Formen der partnerschaftlichen Distribution besteht der innovative Charakter der Systeme vor allem in neuartigen Arten der Verknüpfung zwischen den verschiedenen Formen des Marktauftritts und ihrer Steuerung. Die Gestaltungsmöglichkeiten der eingesetzten Betriebsformen und –systeme können im Kontext dieser Forschungsarbeit nur exemplarisch erläutert werden. Bevor die Koordinationsproblematik der Systeme näher behandelt wird, sollen zunächst die einzelnen Marktauftritte genauer charakterisiert werden.

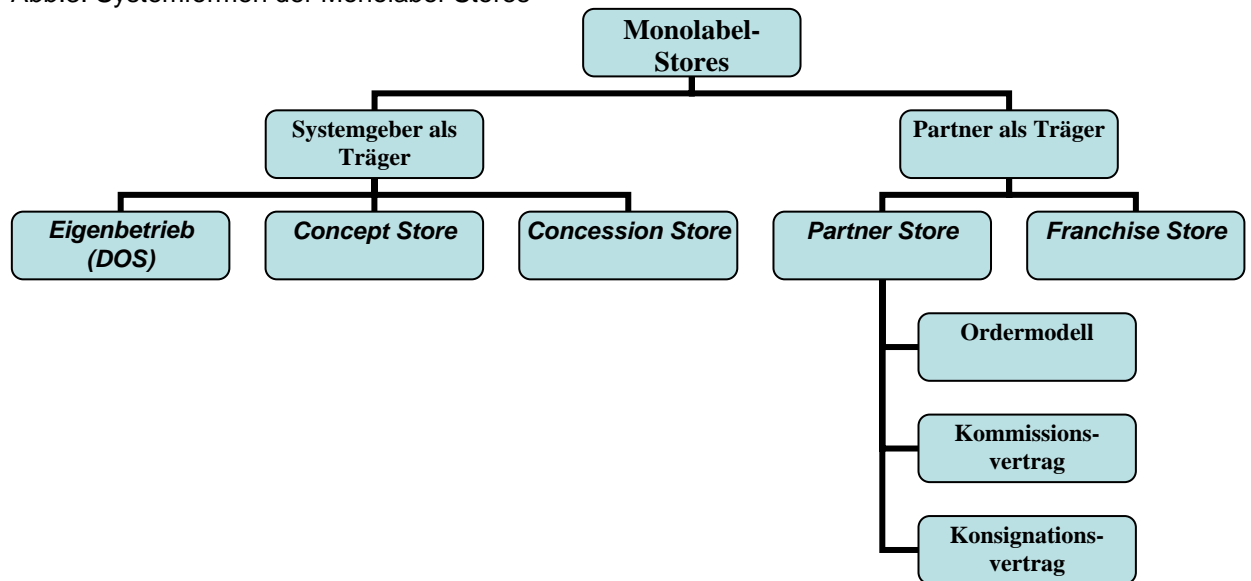
Die **Monomarken- oder Monolabel-Stores**<sup>51</sup> treten als Stand-Alone-Läden in der Betriebsform des Fach- und Spezialgeschäfts unter einer einheitlichen Händlermarke auf und führen zudem nur Markenartikel unter dieser speziellen Marke (z.B. bei „Vero Moda“), teilweise allerdings auch mit Markendifferenzierungen unterhalb der Ebene der Händler- oder Hausmarke in der Form von Sublabels (z.B. „eds by Esprit“). Store-Konzepte dieser Art sind im hochwertigen oder Luxussegment als Direktvertriebsform entstanden und fanden später in anderen Marktsegmenten Verbreitung. Der Ladenauftritt unter der eigenen Händlermarke eröffnet dem Markenanbieter Einflussmöglichkeiten auf die Ladengestaltung bis hin zu einer ganzheitlichen Markeninszenierung, durch die der externe und der interne Ladenauftritt auf die Händler- bzw. Sortimentsmarke abgestimmt werden können. Dazu muss den Anforderungen des Merchandisings auf der Ebene der Verkaufsstelle Rechnung getragen werden, da der Kunde ein abgestimmtes Sortiments-Konzept erwartet (im Bekleidungssektor liegt der Outfit-Gedanke zugrunde, der dem Kunden eine Komplettausstattung ermöglicht). Die Standortkonzeptionen der Monolabel-Stores sind auf frequenzstarke und hochwertige Geschäftslagen des innerstädtischen Ladeneinzelhandels entsprechend der Positionierung der Marke ausgerichtet, wofür üblicherweise entweder 1A-Lagen in Einkaufsstrassen oder innerstädtische Einkaufszentren gewählt werden. Angesichts der Kostenstruktur sowohl im Hinblick auf Standort- als auch auf Personalkosten erfordert diese Distributionsform eine Preiskalkulation, die weitgehend der des klassischen Multilabel-Fachhandels entspricht.

Die Monolabel-Stores treten nach außen einheitlich auf, unterscheiden sich jedoch nach ihrer Trägerschaft, dem Kooperationsgrad und der Partnerstruktur. Träger eines Stores können der Systemgeber selbst oder ein Intermediär bzw. Partner sein. Arbeitet der Markenanbieter mit Dritten zusammen, stehen zahlreiche Rechtsmodelle für die Gestaltung der Kooperation und die Stellung und Funktion des Partners zur Auswahl. Letztere ist wesentlich dadurch bestimmt, wie Marktrisiko und Orderhöhe zwischen den Systembeteiligten verteilt werden, was wiederum eng mit der Übernahme von Steuerungsfunktionen verbunden ist. Eine zentrale Frage dabei ist, welche Verbindlichkeiten der Systemgeber im Hinblick auf den Nachteilsausgleich beim Partner im Falle unerwarteter Marktentwicklungen eingeht und wie sich demzufolge die Risikoverteilung zwischen Systemgeber und Partner gestaltet. Die Übergänge zwischen den einzelnen Formen sind fließend, sodass eine große Bandbreite von Varianten vorzufinden ist.

---

<sup>51</sup> Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.48, 56

Abb.3: Systemformen der Monolabel-Stores



Liegt die Trägerschaft der Monolabel-Stores allein oder überwiegend in der Hand des Systemgebers, handelt es sich um einen Fall der gesicherten Distribution. Bei direkt betriebenen Marken-Stores im Filialsystem unterhält der Systemgeber unmittelbare Transaktionsbeziehungen zum Endverbraucher. Direkt vom Systemgeber betriebene Markenstores bestehen in folgenden Formen:

- *Herstellereigene Monolabel-Stores* (Directly Operated Stores oder DOS)<sup>52</sup> im Sinne stationärer Verkaufsstellen im Filialsystem werden unmittelbar von den Marken Anbietern zum Verkauf ausschließlich eigener Markenwaren eingerichtet und betrieben. Der Hersteller übernimmt die Einzelhandelsfunktion in vollem Umfang selbst und führt den Betrieb der Verkaufsstellen im eigenen Namen, auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko (wie z.B. bei den Luxusmarken „Gucci“, „Prada“ und „Giorgio Armani“). Da er damit zum „eigenen Retailer“ wird, setzt er eigenes Verkaufspersonal im Arbeitsrechtsverhältnis ein und muss für die Ausübung der Einzelhandelsfunktionen entsprechende Kompetenzen aufbauen.
- *Concept- oder Mehrmarken-Stores*<sup>53</sup> werden auf gleicher Basis vom Markenanbieter als DOS betrieben, das Ladenkonzept setzt sich jedoch aus mehreren separaten und abgetrennten Shop-Systemen unter verschiedenen System-Marken oder Untermarken des Systemgebers zusammen, ohne dass konventionelle Multilabel-Flächen oder Stammabteilungen existieren (z.B. bei „Adidas“). Voraussetzung dieser Form des Marktauftritts ist, dass der Markenanbieter mehrere kombinationsfähige Systemmarken-Konzeptionen unterhält oder Marken-Systeme entwickelt hat, die verschiedene kombinationsfähige Sublabels aufweisen. Für den Betreiber ergibt sich der Vorteil, dass Risiken gestreut werden, Abhängigkeiten von einer einzelnen System-Marke vermindert werden und verschiedene Zielgruppen angesprochen werden können.

<sup>52</sup> Vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 51-52, wo der Begriff des „Markenshops“ Verwendung findet.

<sup>53</sup> vgl. Schwertfeger 2007, S. 56

- *Concession-Stores*<sup>54</sup> liegt ein vom Systemkopf dominiertes Kooperationsmodell zugrunde, bei dem der Marken-Anbieter („Concession-Nehmer“) eine abgeschlossene Verkaufsstelle von einem Händler („Concession-Geber“) anmietet (z.B. „S.Oliver“ und „Swarovski“). Die Bewirtschaftung unter Einschluss von Warenversorgung, Warenfinanzierung, Bestands- und Dispositionsverantwortung (Limit-Planung) und Store-Design übernimmt der Marken-Anbieter, der die Verkaufsstelle auf eigene Rechnung betreibt, sodass das Warenrisiko alleine bei ihm verbleibt. Auch der Personaleinsatz kann vom Systemgeber übernommen werden. Der Concession-Geber erhält als Leistungsentgelt eine umsatzabhängige Vergütung auf Basis eines Mindestsatzes („Concession fee“), mit dem er am Absatzrisiko beteiligt wird, sowie eine Betriebskostenpauschale. Diese schließt bei Stellung des Personals durch das Handelsunternehmen die Personalkosten ein. In rechtlicher Hinsicht entsprechen Concession Stores dem Agenturgeschäft.

Auf partnerschaftlicher Basis geführte Monomarken-Stores im Stand-Alone-Typus zählen zu den vertikal-kooperativen Systemformen mit hoher Interaktionsintensität. Ihnen können facettenreich differenzierte Formen der Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen Systemgeber und Intermediär zugrunde liegen. Im Vergleich zum Concession Store werden Warenverantwortung und Marktrisiko in unterschiedlichem Maß zum Systempartner hin verlagert, wofür diesem als Kompensation entsprechend größere Gestaltungsspielräume eingeräumt werden. Die vertikal-kooperativen Systemformen weisen eine große Bandbreite von Ausprägungen auf. Der Händler kann darin als Eigenhändler oder als Vermittler fungieren, zudem bestehen zahlreiche Zwischenformen. Der Systemgeber steuert jeweils Marke und Warenwirtschaft, während der Partner im Rahmen der Systemvorgaben für die Umsetzung auf Store-Ebene mit Schwerpunkt in den Bereichen Warenpräsentation und Verkauf zuständig ist. Eine zentrale Rolle kommt der Ausübung der Orderfunktion zu, die in der Hand des Markenanbieters oder des Partners liegen kann oder in abgestimmter Form von beiden gemeinsam übernommen wird<sup>55</sup>.

Die vertragliche Basis der Zusammenarbeit zwischen dem Systemkopf und dem Systempartner kann unterschiedlich gestaltet sein. Grundsätzliche rechtliche Optionen sind Franchise-Stores und Partner-Stores. In beiden Fällen werden Systemmarken aufgebaut, die sowohl zur Markierung der Verkaufsstellen als auch der geführten Waren genutzt werden. Während den Franchise-Systemen vergleichsweise klar umrissene rechtliche und organisatorische Regelungen zugrunde liegen, sind Partner-Store-Systeme eher ein Sammelbegriff für vielfältige vertragsgestützte Kooperationsformen, die sich in zahlreichen unternehmensindividuellen Ausprägungen niederschlagen:

- *Markenstores im Franchise-System* basieren auf der vertragsgemäßen Übernahme einer als System angelegten Geschäftsidee eines Franchisegebers unter Einschluss von Ladengestaltung, Vermarktungskonzeption und Warenzeichen („Franchise-Paket“) durch selbstständige Händler, die sich den Vorgaben des Systems und der zentralen Steuerung durch einen Systemkopf unterordnen<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Vgl. dazu analog Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 66

<sup>55</sup> Dazu zählt etwa die „Menu-Order“, die auf den Vorgaben des Systemanbieters basiert, aber bis zu einer bestimmten Quote vom Händler angepasst werden kann, oder „Vertrauenslimits“, die von Systemgeber auf der Basis von Abverkaufsdaten festgelegt werden. Vgl. Probe 2008(3), S.86

<sup>56</sup> Zum Franchise-System in der Distribution vgl. Skaupy 1995, Nebel / Schulz / Flohr 2007 und Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S.83ff

(z.B. bei „Bestseller“, „Esprit“ und CSR). Die Zusammenarbeit zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer auf der Einzelhandelsstufe erfolgt auf Grundlage eines straffen Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzepts, das arbeitsteilig umgesetzt wird. Durch den Franchise-Vertrag wird ein Dauerschuldverhältnis begründet, das die Leistungsbeziehungen zwischen den Franchise-Beteiligten regelt. Der Franchisenehmer ist auf eigene Rechnung und im eigenen Namen tätig und ordert die Ware aus dem vom Franchisegeber festgelegten Programm auf Basis eines vereinbarten Mindestvolumens. Er trägt das volle Absatzrisiko und ist als Eigenhändler an Preisvorgaben rechtlich nicht gebunden. Der Händler übernimmt die Investitionskosten bei der Einrichtung der Verkaufsstelle und entrichtet bei Vertragsabschluss eine einmalige Systemgebühr sowie für die empfangenen Leistungen eine laufende umsatzabhängige Provision. Für den Franchise-Geber, der das Leistungsprogramm bereitstellt, ermöglicht das Franchise-System den Aufbau eines einheitlich auftretenden Netzes von Monolabel-Stores bei relativ geringem Kapitaleinsatz. Die Verkaufsstellen werden von Franchisenehmern mit hoher Eigenmotivation betrieben. Dem Franchisegeber stehen weitreichende Kontrollrechte zu, die das systemkonforme Auftreten des Franchisenehmers sicherstellen sollen. Tatsächlich geht die aktuelle Entwicklung bei den Vertriebs-Franchise-Systemen in Richtung auf ein verstärktes Monitoring und damit eine weitere Straffung der Systeme.

- *Partner Stores* basieren ebenfalls auf einer vertikalen Partnerschaft, bei der die Rechte und Pflichten zwischen Systemgeber und Partner vertraglich festgelegt sind. Allerdings liegt eine weniger straffe Organisationsform zugrunde (z.B. bei „Tally Weijl“, „Gabor“, „Mango“). Die Partner verpflichten sich zur Einhaltung der Systemvorgaben und entrichten meist eine Eintrittsgebühr, die die Kosten der vom Systemgeber gestellten Ladeneinrichtung mit abdeckt. Eine laufende umsatzabhängige Systemgebühr fällt aber nicht an. Die Limit-Planung kann beim Systemgeber oder beim Partner angesiedelt werden oder in verschiedenen Formen gemeinschaftlich erfolgen. Gleiches gilt für die Bestückung der Filialen und die Steuerung der Warenwirtschaft. Grundsätzlich finden sich folgende Varianten und Rechtsmodelle für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Handelsunternehmen und Systemgeber<sup>57</sup>:
  - Beim *klassischen Ordermodell* ist der Handel für die Limit-Planung, die Bestückung und die Warenwirtschaft auf Basis des vorgegebenen Produktprogramms sowie die Verkaufsflächengestaltung zuständig. Bei Lieferung findet der Eigentumsübergang der Ware statt (ggf. durch einen Eigentumsvorbehalt verzögert). Die Bezahlung erfolgt entsprechend den zwischen Systemgeber und Händler vereinbarten Zahlungsfristen. Der Händler hat das volle Waren- und Absatzrisiko, allerdings können Vereinbarungen über Umlagerungen und die Rücknahme nicht verkaufter Ware getroffen werden.
  - Beim Warenverkauf auf Basis eines *Kommissionsvertrags* liegt auf Seiten des Händlers ein Vermittlungsgeschäft vor, sodass das Eigentum an der verkauften Ware beim Kaufabschluss vom Lieferanten direkt an den Endverbraucher übergeht. Der Kommissionär ist zwar selbstständiger Kaufmann, aber kein Eigenhändler, da er im eigenen Namen, aber auf fremde Rechnung tätig wird, sodass er keinerlei Warenrisiko übernimmt. Unverkaufte Ware muss der Liefere-

<sup>57</sup> Vgl. Süß 2009, S. 47 und o.V. 2007, S.22. Der BTE (Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels) hat Musterverträge für Kommissions- und Konsignationsverträge vorgelegt.

rant zurücknehmen. Der Kommissionshändler unterliegt umgekehrt den Preisvorgaben des Lieferanten.

- Beim Warenverkauf auf Basis eines *Konsignationsvertrags* bleibt die Ware bis zum Zeitpunkt des Abverkaufs im Eigentum des Lieferanten („Filialdepot“), wird dann aber für eine „logische Sekunde“ Eigentum des Partners, sodass er im rechtlichen Sinne Eigenhändler wird und damit Abgabepreis, Reduzierungsumfang und Reduzierungszeitpunkt festlegen kann, auch wenn faktisch die Warenrisiken beim Systemgeber verbleiben.

Der Betrieb von Partnerstores erfolgt demgemäß auf Basis verschiedenartiger vertraglicher Vereinbarungen, die zudem variantenreich angelegt sind und sich laufend im Fluss befinden, sodass sie auch innerhalb von Storelinien variieren können<sup>58</sup>. Differenzierungen bei der Gestaltung der Vereinbarungen beziehen sich etwa auf die Unterstützung des Partners vor der Eröffnung (z.B. Standortanalyse, Immobiliennachweis), die warenwirtschaftliche Steuerung (z.B. Vereinbarung von Mindestorders, Warenaustausch, Rückgabemöglichkeit von Restanten), die Intensität der laufenden Betreuung (z.B. Marketingaktionen am POS) und die Modalitäten bei den Abschriften<sup>59</sup>. Verschiedentlich wird dem Partner eine Mindesteinnahme seitens des Markenanbieters garantiert. Partner sind üblicherweise Unternehmer mit Einzelhandelshintergrund, die mehrere Stores auch verschiedener Marken betreiben und oft zusätzlich noch eigene Multilabel-Stores führen. Die Lizenzübernahme regelt sich nach dem Gesetz von Angebot und Nachfrage: erweisen sich bestimmte Markenstore-Konzepte als nicht erfolgreich, wechseln die Partner oft rasch zu einem anderen Markenanbieter über. Teilweise finden sich „Kombi-Läden“, die auf einer Markenpartnerschaft zwischen verschiedenen Marken eines oder auch mehrerer Markenanbieter basieren<sup>60</sup>.

Die partnerschaftlich geführten **Markenflächen** werden in Systemform als ein Teilausschnitt aus Verkaufsflächen meist eher großflächiger Betriebe des Ladeneinzelhandels betrieben, in erster Linie Warenhäuser, Kaufhäuser und großflächige Fachgeschäfte („Platzhirsche“). Den räumlich und akquisitorisch separat bewirtschafteten Markenflächen liegen verschiedene Typen von Flächenpartnerschaften zugrunde, die sich in rechtlicher und organisatorischer Hinsicht maßgeblich unterscheiden, wobei weitreichende Affinitäten zu der Typologie der Monolabel-Stores bestehen<sup>61</sup>. Die Steuerung der Systemflächen seitens des Markenanbieters kann mit unterschiedlicher Kontrollintensität verbunden sein. Auch variieren sie nach Flächengröße und Sortimentsaufbau. Üblicherweise wird von den Markenanbietern eine modulare Struktur entwickelt, die eine Anpassung an wechselnde Standortgegebenheiten ermöglicht. Bei aller in der Praxis üblichen Begriffs- und Gestaltungsvielfalt, die klare Zuordnungen erheblich erschwert, lassen sich folgende Typen von Flächensystemen unterscheiden:

---

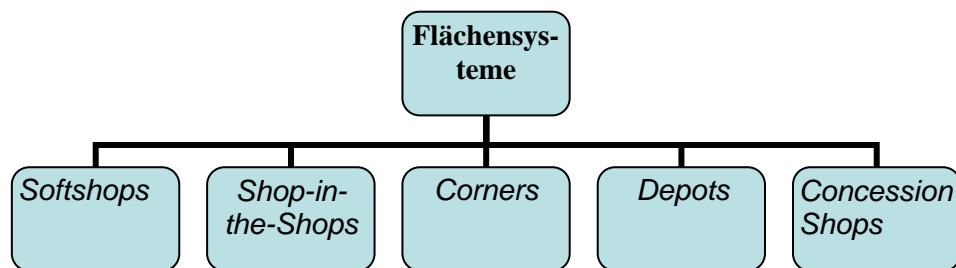
<sup>58</sup> S.Oliver variiert etwa EK-Rabatte nach der Intensität der Zusammenarbeit und erteilt den Partnern „Silber- oder Goldstatus“. Siehe o.V. 2006, S. 78

<sup>59</sup> vgl. Probe 2008(10), S.78

<sup>60</sup> z.B. zwischen den deutschen Anbietern Delmod und Lucia sowie Basler. Siehe o.V. 2006, S. 78

<sup>61</sup> Vgl. dazu Süß 2009, S. 47

Abb.4: Flächensystem-Konzeptionen in Multi-Marken-Stores



- *Softshops oder Flächensysteme* sind abgegrenzte Flächen in Betrieben des Ladeneinzelhandels, auf denen in Absprache mit dem jeweiligen Lieferanten und teilweise auf Basis einer finanziellen Unterstützung durch den Markenanbieter Waren einer Marke im Sortiment eines Händlers herausgehoben und shopähnlich präsentiert werden (z.B. bei „Pikeur“ von F.W.Brlnkmann). Den Softshops liegt die klassische Form des Ordergeschäfts und der Warenwirtschaft zugrunde. Sie sind als Vorformen von Shop-in-the-Shop-Systemen zu betrachten. Das warenwirtschaftliche Risiko liegt allein beim Einzelhändler<sup>62</sup>.
- *Shop-in-the-Shops (auch „Shop-in-Stores“)*<sup>63</sup> sind deutlich sichtbar abgetrennte Verkaufsflächen innerhalb eines Dachgeschäfts im Ladeneinzelhandel, die für die Präsentation von Waren einer Marke als Spezialabteilung neben der Stammabteilung genutzt werden; meist besteht räumliche Nähe zur Stammabteilung (z.B. bei „Mango“ und „Ecco“). Vereinzelt wurden auch Ladenkonzepte entwickelt, die den Verzicht auf eine Stammabteilung vorsehen. Der Händler erwirbt ein vom Markenanbieter entwickeltes Shop-Konzept<sup>64</sup>. Der Bewirtschaftung liegt eine Rahmenvereinbarung zugrunde, auf deren Basis der Systemgeber die Belieferung der Verkaufsfläche steuert. Die Ware geht bei Lieferung in das Eigentum des Händlers über und wird von ihm verwaltet und verkauft<sup>65</sup>. Die Limit-Planung und damit die Bestandsverantwortung werden allerdings zunehmend zum Lieferanten hin verlagert und von ihm auf der Basis der gemeldeten Abverkaufsdaten gesteuert. Je nach Rahmenvereinbarung sind im Detail abweichende Regelungen möglich. Die Einrichtung und Möblierung der Systemfläche wird vielfach vom Lieferanten gestellt, der Einsatz des Verkaufspersonals und das Merchandising liegen in der Hoheit des Handelsunternehmens.
- *Corners* sind kleinflächig angelegte Markenflächen (unter 40 qm)<sup>66</sup>, auf denen im Gegensatz zum Shop-in-the-Shop-System nur Ausschnitte eines Herstellerprogramms präsentiert werden (z.B. bei „Tally Weijl“ und „Cortefiel“). Bei Corners liegen Warendisposition und Warenversorgung in der Regie des Einzelhändlers. Die Gestaltung der Einrichtung kann von beiden Seiten ausgehen.
- *Depots* sind Flächenpartnerschaften, bei denen sich der Depositär verpflichtet, das gesamte vorgegebene Sortiment des Systemgebers oder bestimmte Teile hiervon unter der jeweiligen Marke zu führen und in der vertraglich vereinbarten

<sup>62</sup> Vgl. Schwertfeger 2007, S. 56

<sup>63</sup> Vgl. Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S. 96ff. Vereinzelt findet dafür auch die sachlich besser zutreffende Bezeichnung „Shop-in-Stores“ Verwendung, worauf hier angesichts des überwiegenden Sprachgebrauchs verzichtet wird.

<sup>64</sup> Vgl. Langenhorst 2001, 55f

<sup>65</sup> Vgl. Jacobs 2004, S. 121-122

<sup>66</sup> Vgl. Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S. 111

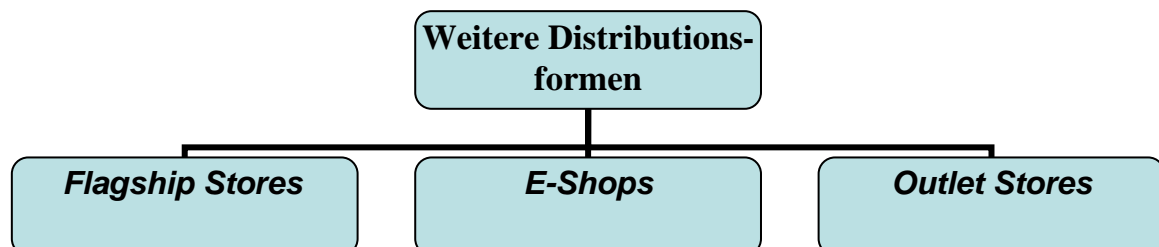


Form zu präsentieren (z.B. bei „Brax“ „„MarcO’Polo“). Meist wird ein Gebietsschutz vereinbart. In rechtlicher Hinsicht entsprechen Depots weitgehend dem Kommissionsagentur- bzw. Konsignationssystem<sup>67</sup>. Die Ware verbleibt im Eigentum des Lieferanten bis zum Zeitpunkt des Abverkaufs („Filialdepot“) oder bis zur Entnahme aus dem Lager („Lagerdepot“)<sup>68</sup>. Der Depositär hat teilweise Einfluss auf die Gestaltung der Abgabepreise, sodass eine Vertriebsbindung wie bei Eigenhändlersystemen nur über eine unverbindliche Preisempfehlung erfolgen kann<sup>69</sup>.

- *Concession Shops* sind ebenfalls deutlich sichtbar abgegrenzte Teilflächen für den Verkauf von Waren eines Labels (z.B. bei „Gerry Weber“ und „Bijou Brigitte“). Dabei vermietet der Händler die Verkaufsfläche an den Lieferanten, der sie eigenständig bestückt und bewirtschaftet. Der Concession-Nehmer (Markenanbieter) behält das Eigentum an der Ware nach Lieferung, trägt die volle Verantwortung für die Bestandsführung und den Abverkauf und legt die Abgabepreise fest<sup>70</sup>. Der Concession-Geber (Partner) erhält als Gegenleistung für seinen Wertschöpfungsbeitrag eine Concession Fee, die sich an dem auf der Fläche getätigten Umsatz bemisst<sup>71</sup>. Der Concession-Nehmer gestaltet die Fläche, setzt auf der Fläche teilweise auch eigenes Verkaufspersonal ein und steuert die Warenwirtschaft weitgehend eigenständig. Da der Concession-Nehmer die Ware im eigenen Namen und auf eigene Rechnung verkauft, trägt er auch das volle Marktrisiko. Das Inkasso kann separat oder über das Kassensystem des Einzelhandelsbetriebs erfolgen.

Mit der Evolution der markenfokussierten Distributionssysteme hat sich der Differenzierungsgrad der Marktauftritte erhöht, sodass vielfach weitere Distributionsformen hinzugeetreten sind, denen besondere Funktionen im Rahmen des Gesamtsystemkonzepts zukommen. **Flagship Stores, E-Shops und Outlet Stores** sind dabei von herausgehobener Bedeutung. Sie sind fast durchgängig den direkt betriebenen Vertriebsformen zuzuordnen.

Abb.5: Weitere Distributionsformen markenfokussierter Systeme mit speziellen Funktionen



*Flagship Stores* dienen primär der kommunikativen Unterstützung der Marke<sup>72</sup>. Zunächst von Luxusmarkenanbietern entwickelt (z.B. „Bulgari“), werden Flagship Stores inzwischen von allen führenden Markenanbietern an markanten Standorten auf Haupteinkaufsstraßen von Metropolen selbst betrieben (z.B. „Gucci“, „Niketown“,

<sup>67</sup> Vgl. dazu S. 16

<sup>68</sup> Vgl. Süß 2009, S. 47

<sup>69</sup> Vgl. Tietz 1993, S.273-274. Depotsysteme sind im Kosmetik- und Kaffeevertrieb entstanden.

<sup>70</sup> Vgl. dazu Horstmann 1997, S. 167 und Jacobs 2005, S. 122

<sup>71</sup> Jacobs 2005, S. 122

<sup>72</sup> Vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.48, 56

„Esprit“). Wenngleich auch ein normaler Verkaufsbetrieb stattfindet, wird in der Hauptsache das Ziel verfolgt, die eigene Markenidentität im Sinne einer „begehbaren Werbung“ oder „begehbaren Anzeige“ herausgehoben zu präsentieren, Imagebildung zu betreiben und positive Emotionen auszulösen<sup>73</sup>. Im Vordergrund steht die Profilierung der Marke gegenüber den Ziel- und Anspruchsgruppen. Dazu wird meist das gesamte Programm bzw. Sortiment einer Marke präsentiert. Der Auftritt soll als „Leuchtturm“ - dem Ansatz des „Retail Theatres“ folgend - durch Installation aufwendiger Erlebniswelten und die Demonstration spezieller Anwendungsmöglichkeiten das Sortiment in Szene setzen und dem Kunden die Möglichkeit bieten die angebotenen Sachleistungen auszuprobieren. Flagship-Stores sehen sich daher nicht in Wettbewerb zum Multilabel-Fachhandel oder zu Franchise- und Partner-Stores, sondern verstehen sich komplementär als werbliche Unterstützung der Marke, indem sie sie im Sinne einer integrierten Markenkommunikation ganzheitlich darstellen<sup>74</sup>. Als Varianten von Flagship-Stores wird unterschieden zwischen

- sakralen Stores, in denen Produkte wie „Heiligtümer“ ausgestellt werden,
- Lifestyle-Stores, in denen den Kunden Lifestyle-Erlebnisse kommuniziert werden, und
- Mega-Stores, in denen Kunden die Produkte durch intensives Suchen entdecken müssen<sup>75</sup>.

*Markenfokussierte E-Shops*, bei denen alle Funktionen eines Bestellvorgangs elektronisch unterstützt werden<sup>76</sup>, sind als direkte Distanzkanäle mit zunehmender Häufigkeit zu einem integralen Bestandteil von markenfokussierten Distributionssystemen im Sinne einer Multi-Channel-Konzeption geworden (z.B. bei „Gerry Weber“, „Nike“, „Brax“). Inzwischen wird nur noch ausnahmsweise auf E-Shops verzichtet. Als Vorläufer bestehen teilweise *katalogbasierte Verkaufsformen* des Distanzhandels, die vereinzelt als Vertriebskanal von markenfokussierten Distributionssystemen vorzufinden sind (z.B. bei „Yves Rocher“). *Marken-E-Shops* werden in den meisten Fällen direkt durch den Markenanbieter betrieben und stellen damit eine Form des Direktvertriebs dar. In manchen Fällen bestehen Marken-E-Shops auch im Rahmen von portalähnlichen Auftritten von Multilabel-Einzelhändlern<sup>77</sup>. Direkte Marken-E-Shops beinhalten die Möglichkeit der unmittelbaren Endverbraucheransprache und der direkten Interaktion. Der Kunde erhält eine weitere Einkaufsoption, die angesichts des Wandels im Kaufverhalten im wachsenden Umfang als attraktiv betrachtet wird und zur Steigerung seiner Einkaufsbequemlichkeit beiträgt. Bei direkten E-Shops stellt allerdings die Integration in partnerorientierte Systeme eine besondere Herausforderung dar.

*Outlets oder Outlet Stores* werden fast ohne Ausnahme von Markenanbietern direkt betrieben und dienen primär der Abschleusung von Restanten im Sinne von Markenwaren zweiter Wahl, von Überbeständen der Vorsaison und von Retouren des Produktionsprogramms unter Umgehung des Zwischenhandels, wobei der Endverbraucher durch starke Preisabschläge gegenüber dem normalen Abgabepreis angespro-

<sup>73</sup> Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.49

<sup>74</sup> Darauf wird von Markenartikelanbietern unterschiedlichster Branchen zurückgegriffen, Vgl. dazu die Flagship Stores von Nike („Niketown“), Sony, Zegna und MontBlanc.

<sup>75</sup> Vgl. Mikuda 2007, S. 140ff.

<sup>76</sup> vgl. Metro AG 2009, S. 152

<sup>77</sup> Der Multilabel-Schuhfilialbetrieb Görtz betreibt z.B. verschiedene Markenshops auf seinem eigenen Portal [www.goertz.de](http://www.goertz.de). Vgl. Juric 2008, S. 54

chen wird<sup>78</sup> (z.B. bei „Hugo Boss“). Die Bedarfssituation für entsprechende Formen der Restpostenvermarktung im Rahmen von markenfokussierten Distributionssystemen ist sowohl durch den verstärkten Einsatz von Concessions und Partner Stores im Sinne von Stand-Alone-Verkaufsstellen als auch von Concession Shops als Flächensystem bedingt, bei denen das Absatzrisiko zum Concession-Nehmer verlagert wird, sodass es zur Rücknahme größerer Warenbestände kommt. Damit nimmt der Bedarf für Absatzkanäle mit Abschleusungsfunktion für die Markenanbieter erheblich zu. Outlet Stores ermöglichen dem Markenanbieter, durch den Abverkauf dieser Waren zumindest einen gewissen Deckungsbeitrag auf die Beschaffungs- und Handlungskosten zu realisieren. Der Abverkauf der anfallenden überständigen Ware über Outlet Stores hat zudem den Vorteil, den Marktauftritt des Normal-Sortiments über die Haupt-Kanäle in deutlich verringertem Umfang zu stören, als dies bei Transaktionen über die klassischen Kanäle unter hohem Preisabschlag der Fall ist. In dieser Ventilfunktion gewinnen Outlet Stores einen wachsenden Stellenwert<sup>79</sup>. Genutzt werden dafür die parallel betriebenen Kanäle zum einen der direkten Factory Outlet Stores (Fabrikläden an fabriknahen Standorten im Sinne des Fabrikverkaufs), zum anderen der Designer Outlet Stores (Verkaufsstellen im Rahmen von Factory-Outlet-Centern), die von spezialisierten Betreiber-Gesellschaften als Agglomerationen von herstellereigenen Verkaufsniederlassungen an verkehrsgünstig gut erschlossenen Standorten geführt werden<sup>80</sup>.

Die konventionelle **indirekte Distributionsform** über die *Präsenz der eigenen Markenware in den klassischen Stammabteilungen* der Betreiber von Multilabel-Stores als Absatzmittler besteht bei der Mehrheit der Markenanbieter in vollem Umfang weiter. Ihr liegt die Warenbeschaffung als ein vom Handel gesteuerter Prozess zugrunde, bei dem die Ware im Rahmen der Vororder bestellt und mit der Auslieferung und Bezahlung in das Eigentum des Handelsbetriebs übergeht. Diese ursprünglich dominierende Distributionsform hat aufgrund des Abschmelzens des Fachhandels an Bedeutung deutlich eingebüßt. Da in den Stammabteilungen eine andere Logik des Sortimentsaufbaus besteht, die sich vor allem im Bekleidungshandel niederschlägt, wird eine Differenzierung der Sortimentsstrukturen nach den verschiedenen Distributionsformen erforderlich.

Die Vielfalt dieser Kanäle sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene bietet dem Systemgeber nicht nur ein beträchtliches Spektrum an Optionen bei der Gestaltung der unternehmensindividuellen Distributionsstruktur, sondern eröffnet auch Möglichkeiten einer arbeitsteiligen Ausübung dieser Funktionen, die die Distribution simultan zu erfüllen hat. Durch die separate Wahrnehmung dieser Funktionen und die Spezialisierung der einzelnen Kanäle können diese Funktionen besser erfüllt werden. Auch lässt sich die Wahrscheinlichkeit wechselseitiger Störeffekte entsprechend vermindern. Die Hybridität der markenfokussierten Distributionssysteme beinhaltet aber auch einen hohen Abstimmungsbedarf angesichts eines wachsenden Potenzial von Kanalkonflikten, was in Abhängigkeit von der gewählten Distributionsvielfalt hohe Anforderungen im Hinblick auf eine integrative Systemsteuerung impliziert.

---

<sup>78</sup> Vgl. dazu Feinen 2007, S. 41-52

<sup>79</sup> Vgl. dazu Feinen 2007, S.184

<sup>80</sup> Feinen 2007, S. 48 und 51-52

## 6. Kategorisierung der Träger von markenfokussierten Distributionssystemen und ihre Ausprägungen

Die Entwicklung der Distributionsstruktur in den Non-Food-Konsumgüterbranchen wird seit den 90er Jahren zunehmend durch die sich verstärkende Dynamik der markenfokussierten Distributionssysteme bestimmt. Die starke Verbreitung der durch Markenanbieter gesteuerten und kontrollierten Markenflächen hat inzwischen zu einer deutlichen Relativierung des Stellenwerts der indirekten Distribution geführt. Vor allem in der Modebranche haben sich markenfokussierte Distributionssysteme seit langem etabliert. Die Fachzeitschrift „TextilWirtschaft“, die die Expansion der Markenflächen in der Bekleidungsbranche in jährlichen Industrieumfragen erfasst, ermittelte in 2009 für Deutschland mehr als 55.600 Systemflächen in den Bereichen Bekleidung und Accessoires<sup>81</sup>. Dies entsprach einem absoluten Zuwachs um etwa 5.000 oder 9,1% gegenüber dem Vorjahr<sup>82</sup>. Auf Basis der Angaben von 187 beteiligten Marken-Anbietern entfielen im Jahr 2008 89% der ermittelten Systemflächen auf

- partnerschaftlich bewirtschaftete Flächen wie Shop-in-the-Shops / Corners (über 28.000),
- Vertragsflächen<sup>83</sup> (über 13.000) und
- Partner-Stores (über 8.000),

währenddessen die 1.700 in Eigenregie geführten Läden sowie die knapp 4.000 selbst gesteuerten Concessions zusammen einen Anteil von 11% an der Gesamtzahl der Systemflächen erreichten<sup>84</sup>. Hinzu kamen noch etwa 2.000 separat ermittelte Markenflächen im Schuheinzelhandel<sup>85</sup>, die Markenflächen anderer Branchen wurden hingegen nicht erfasst. Der absolute Zuwachs bei den Markenflächen hatte in den Bereichen Bekleidung und Accessoires 2007 gegenüber dem Vorjahr von 4.800 Flächen auf 2.800 Flächen abgenommen<sup>86</sup>, beschleunigte sich aber 2008 wieder auf 5.000 Neuflächen<sup>87</sup>. Auch die Wirtschaftskrise von 2009 hat der Dynamik offensichtlich keinen wesentlichen Abbruch getan<sup>88</sup>. Die Markenflächenentwicklung in Deutschland ist daher weiter durch eine beträchtliche Dynamik bestimmt.

Markenflächen werden somit von einer beträchtlichen Zahl von Systemanbietern betrieben, deren Geschäftsmodelle eine erhebliche Vielfalt aufweisen, sodass auch die Unternehmen differenziert aufgestellt sind. Markenfokussierte Distributionssysteme sind gleichzeitig in einer wachsenden Zahl von Branchen anzutreffen<sup>89</sup>. Ihre Dynamik auf dem deutschen Markt stellt zugleich nur einen Teilausschnitt aus der internationalen Entwicklung dieser Distributionssysteme dar, zumal gerade die deutschen Markenanbieter in den letzten Jahren mit diesem Modell eine rasche Expansion auf den mittelost- und osteuropäischen Märkten sowie auf asiatischen Märkten vollzogen haben.

---

<sup>81</sup> Vgl. Erlinger / Probe / Reinold 2009, S.54

<sup>82</sup> Vgl. Probe 2008(3), S.86

<sup>83</sup> Unter Vertragsflächen werden Varianten von Shop-in-the-Shops verstanden, in denen der Lieferant auf die Bestückung der Flächen mit eigenem Mobiliar verzichtet. Vgl. Probe 2007(2), S.52

<sup>84</sup> Von den knapp 4.000 ermittelten Concessions entfallen allerdings etwa 3.500 nur auf ein einziges Unternehmen. Vgl. Probe 2008(3), S.86

<sup>85</sup> Vgl. Juric 2008, S.54

<sup>86</sup> Vgl. Probe 2008(3), S.86

<sup>87</sup> Vgl. Erlinger / Probe / Reinold 2009, S. 54

<sup>88</sup> Vgl. Gerzymisch 2009, S.41

<sup>89</sup> Vgl. Neidhart 2007(1), S. 71

Für die Gesamtbetrachtung der Distributionskanalstruktur erscheint es daher hilfreich, zwischen verschiedenen Gruppen von Marktteilnehmern zu differenzieren, die in ihren Geschäftsmodellen spezifische Ausprägungen von markenfokussierten Distributionssystemen entwickelt haben. Deshalb werden nachfolgend typologische Teilgruppen von Unternehmen gebildet, deren Distributionskonzeptionen anhand von Unternehmensbeispielen eingehender betrachtet werden. Die ausgewählten Fallbeispiele sollen die Charakteristika der Distributionssysteme dieser Teilgruppen näher herausarbeiten, wofür die wichtigsten Unternehmensdaten zusammengestellt wurden<sup>90</sup>. Als Zuordnungskriterien wurde die Branchenzugehörigkeit, das Qualitätsniveau sowie die wirtschaftsbereichsspezifische Herkunft ausgewählt<sup>91</sup>.

Folgende acht Typologien von Unternehmen mit markenfokussierten Distributionssystemen werden nachfolgend unterschieden:

- die vertikal aufgestellten Markenanbieter aus dem Luxus-Segment,
- die vertikalen Systeme aus dem Casualwear- und Young-Fashion-Sektor,
- die Lifestyle-Markenanbieter im gehobenen und im Premium-Segment.
- die vertikalen Markenanbieter aus der Sportartikelbranche,
- die klassischen Bekleidungshersteller als Folger im Vertikalisierungsprozess,
- die vertikal aufgestellten Schuhhersteller,
- vertikalisierte Non-Food-Einzelhändler,
- vertikale Markenanbieter außerhalb des Fashion-Sektors.

## 6.1. Vertikal aufgestellte Markenanbieter aus dem Luxus-Segment

Luxusmarkenanbieter haben aufgrund ihres engen Marktsegments bereits frühzeitig Distributionsformen entwickelt, durch die die selektive und exklusive Distribution über hochwertig positionierte Multimarken-Einzelhändler durch Formen der Direktdistribution über eigene Verkaufsstellen ergänzt wurde, die einen selbst gestalteten Marktauftritt ermöglichten. Als Hersteller und gleichzeitig Betreiber von eigenen Marken-Stores waren die Luxus-Labels damit von Anfang an vertikal aufgestellt. Dies gilt sowohl für Anbieter aus der Modebranche als auch für Anbieter aus anderen artverwandten Konsumgüterbranchen. Aufgrund des allgemeinen Ausbaus ihres Produktportfolios sind die Luxus-Marken heute meist branchenübergreifend ausgerichtet. Ihre langjährige Marktpresenz mit selbst betriebenen kleinflächigen Stores in den Luxusgeschäftslagen des Ladeneinzelhandels<sup>92</sup> und die frühzeitige Entwicklung von Shop-

<sup>90</sup> Dabei wird aufgrund der Datenlage auch auf die in der Praxis verbreitete Unterscheidung zwischen der integrativen Vertikalisierung als „Retail-Business“ und der sonstigen Distributionsformen als „Wholesale-Business“ zurückgegriffen.

<sup>91</sup> Die Datenrecherche stützt sich auf eine Auswertung von Geschäftsberichten, Unternehmenspräsentationen und Home-Pages sowie von Branchen- und Fachzeitschriften. Durch einen kritischen Quellenvergleich wurden die Angaben jeweils soweit wie möglich auf ihre Plausibilität hin überprüft. Als besonders ergiebig erwies sich die Auswertung der letzten Jahrgänge der Textilwirtschaft, in der vor allem die Entwicklung der Textilbranche sehr umfassend dokumentiert wird.

<sup>92</sup> Burberry startete bereits vor 1856 mit einem eigenen Store und besaß um die Jahrhundertwende bereits Verkaufsstellen in Paris, London und Buenos Aires. Vgl. dazu [www.burberryplc.com/bbry/corporateprofile/overview/](http://www.burberryplc.com/bbry/corporateprofile/overview/). Bulgari eröffnete seinen ersten eigenen Store 1884 in Rom, Prada die erste Verkaufsstelle 1913 in Mailand. Vgl. Howe 2004, S. 44

in-Shop-Systemen und Concessions machten sie zu Vorläufern der heutigen markenfokussierten Distributionssysteme im gehobenen und mittleren Segment.

Charakteristische Repräsentanten dieses Luxussegments sind die weltweit tätigen Labels aus der Modebranche wie „Louis Vuitton“, „Gucci“, „Chanel“, „Hermès“, „Prada“, „Giorgio Armani“, und „Burberry“ sowie artverwandte Anbieter aus weiteren Branchen wie „Bulgari“ und „Montblanc“. Die insgesamt vergleichbaren Distributionsformen der Luxus-Labels lassen sich anhand der Beispiele „Gucci“, „Prada“, „Burberry“, „Bulgari“ und „Montblanc“ repräsentativ kennzeichnen:

- Die zum Pariser Handelskonzern PPR gehörende **Gucci Group NV** (Amsterdam) war ursprünglich ein Hersteller und Händler ausschließlich feiner Lederwaren und Lederaccessoires. Das unter der Stammmarke geführte Programm wurde nachfolgend durch Brand Extensions auf weitere Produktgruppen wie Bekleidung, Schmuck und Uhren erweitert, die unter der Systemmarke geführt werden. Nach einer wechselhaften Geschichte als Familienunternehmung<sup>93</sup> wurde die Gucci-Group nach 1993 neu formiert und schließlich in die französische PPR-Gruppe eingegliedert. Dabei wurde die Kernmarke „Gucci“ als Luxusmarke neu positioniert. Die Fertigung der Sachleistungen erfolgt extern durch vertraglich gebundene Hersteller. Die internationale Distribution, die sich noch bis 1996 primär auf Franchise-Stores stützte, wurde seither zu einem wesentlichen Teil auf selbst betriebene Monolabel-Stores umgestellt. Aktuell betreibt Gucci weltweit über 200 Eigen-Stores, hinzu kommen 76 Franchise-Geschäfte und mehrere markante Flagship-Stores<sup>94</sup> sowie Duty-free-Boutiquen vor allem im Flughafen- und Hotelbereich. Auch mit seinem selbst betriebenen E-Shop ist Gucci international aufgestellt. Nach der Eingliederung in die PPR-Gruppe wurden zusätzliche Luxusmarken (u.a. „Yves Saint Laurant“, „Boucheron“, „Balenciaga“) übernommen, deren Markenkonzeptionen und separaten Distributionsnetze nach dem gleichen Systemansatz gestaltet wurden<sup>95</sup>.
- Die italienische **Prada-Gruppe** (Mailand) ist Anbieter von Bekleidung, Lederaccessoires und Schuhen im Luxus-Segment. Neben der Kernmarke „Prada“ mit zusätzlichen Sub-Labels werden die Zweitmarken „Miu Miu“ und „Church's“ geführt. Das Design erfolgt intern, die Fertigung über Vertragshersteller extern. Die Prada-Group hat neben dem klassischen Ordergeschäft ihr direkt betriebenes Retailing in den letzten Jahren stark ausgebaut und unterhält unter allen drei Marken eigene Stores, mit denen inzwischen über 50% des Umsatzes erzielt wird. Neben den eigenen Stores betreibt die Marke „Prada“ Shop-in-the-Shops, mit denen der Anbieter an ausgewählten Standorten in Luxus-Warenhäusern zahlreicher Länder präsent ist. Hinzukommen E-Shops, die ein größeres Länderspektrum abdecken<sup>96</sup>.
- Die **Burberry plc** (London) ist ein vertikal strukturierter Anbieter im Luxussegment, der klassische Damen-, Herren- und Kindermode im englischen Stil sowie Accessoires führt. Die Kernmarke „Burberry“ wurde nach ihrer 1997 erfolgten Neupositionierung als Luxusmarke auf der Produktebene durch verschiedene Un-

<sup>93</sup> Vgl. dazu Moore / Birtwistle 2005, S.261ff

<sup>94</sup> Besondere Aufmerksamkeit fand der achtstöckige „Gucci Ginza“ in Tokio, der als architektonische Attraktion in Form eines Turms auf der Luxus-Einkaufsstraße der japanischen Hauptstadt den „Leuchtturm“-Ansatz besonders augenfällig verkörpert. Vgl. Henry 2006, S. 66

<sup>95</sup> Ausgewertete Quellen: o.V. 1996, S. 2, Moore / Birtwistle 2005, Depas 2007 (1), S. 33, Depas 2007 (2), S.58

<sup>96</sup> Ausgewertete Quellen: Howe 2004, S. 44

terlabels mit unterschiedlicher Positionierung erweitert (u.a. „Burberry Prorsum“, „Burberry London“, „Burberry Lifestyle“). Das Design erfolgt weitgehend intern, für die Fertigung werden interne und externe Kapazitäten genutzt, die Logistik wird in-house gesteuert. Das Unternehmen übt eine strikte Kontrolle über die Distribution aus, wobei das direkt betriebene Retailing sowie die Concessions in Luxus-Warenhäusern und hochwertigen Fachgeschäften gegenüber dem klassischen Großhandelsgeschäft mit dem Fachhandel über Showrooms, Agenten und Flagship-Stores massiv ausgebaut wurden. Die Direktdistribution stützte sich von Beginn an auf selbst betriebene Monolabel-Stores unter der Händlermarke „Burberry“, die frühzeitig auch im Ausland eröffnet wurden. Hinzu traten inzwischen auch Franchising Stores, teilweise in Verbindung mit Masterfranchising-Lizenzen für Länder und Ländergruppen (primär in Emerging Markets), sowie ein Joint Venture für den Nahen Osten. Factory Outlet Stores und Designer Outlet Stores ergänzen die Absatzkanalstruktur. Mit E-Shops ist Burberry in zahlreichen Ländermärkten tätig. Besonders markant ist die starke weltweite Verbreitung der Marke<sup>97</sup>.

- Die **Bulgari S.p.A.** (Rom) ist Hersteller von Luxuswaren mit Schwerpunkt im Schmucksektor. Das Unternehmen wurde von einem nach Italien eingewanderten griechischen Silberschmied gegründet, der seine Erzeugnisse bereits ab 1884 über eine eigene Verkaufsstelle in Rom vertrieb. Zusammen mit seinen Söhnen entwickelte er einen eigenen Stil der Goldschmiedekunst, der den Markennamen als Luxuslabel international bekannt machte. In den 70er Jahren kam es zur Eröffnung eigener Monolabel-Luxusgeschäfte in verschiedenen Weltmetropolen. Nach einer Diversifikation in die Uhren-, Duft-, Seiden-, Leder- und Brillenbranche durch Brand Extensions mit anschließender Vertikalisierung und der Akquisition zusätzlicher Sortimentsmarken und Produktionsstätten startete die Expansion durch Eröffnung einer ständig wachsenden Zahl von Monolabel-Stores. Ein Teil dieser Stores deckt die gesamte Produktrange des Sortiments-Labels ab, während andere auf den Accessoire-Bereich spezialisiert sind. Zudem wurden verschiedene spektakuläre Flagship-Stores in Luxus-Einkaufsstraßen eröffnet (z.B. auf der Fifth Avenue in New York, im Ginza Tower in Tokio) und neue Ländermärkte (z.B. China) erschlossen. Die Distribution stützt sich jedoch weiter primär auf Intermediäre in Gestalt von Multilabel-Luxus-Spezialgeschäften in zahlreichen Ländern, mit denen weiter intensiv zusammengearbeitet wird. Ein erster E-Shop besteht in den USA<sup>98</sup>.
- Der zur Schweizer Richemont-Gruppe gehörige Luxus-Markenanbieter **Montblanc** (Hamburg) ist vom Ursprung her ein Hersteller handgefertigter, exklusiver Schreibgeräte und hat das unter seiner Dachmarke vermarktete Produktportfolio nachfolgend durch Brand Extensions in die Bereiche Uhren, Lederwaren und Gürtel, Schmuck, Brillenkollektionen und Düfte diversifiziert. Die Distribution erfolgt heute sowohl über autorisierte Multilabel-Facheinzelhändler wie Juweliere und Warenhäuser mit oder ohne Rückgriff auf das nach Vorgaben des Anbieters gestaltete Shop-in-Shop-System als auch über mehr als 360 selbst betriebene „Montblanc-Boutiquen“ in exklusiven Standortlagen. Die Eröffnung der ersten eigenen Läden in Deutschland geht bereits auf das Jahr 1919 zurück. Eine weitgehende Neugestaltung des eigenen Retail-Auftritts erfolgte im Zusammenhang mit der forcierten Internationalisierung, die den Auslandsanteil am Umsatz auf mitt-

<sup>97</sup> Ausgewertete Quellen: Moore / Birtewistle 2004, Burberry 2008, Diehl-Wobbe 2007, S.9

<sup>98</sup> Ausgewertete Quellen: Bulgari 2009

lerweile über 80% steigerte. Die Internationalisierung vollzieht sich primär auf Basis der Erweiterung des Netzes der selbst betriebenen „Montblanc-Boutiquen“, deren erste 1990 in Hongkong eröffnet wurde. Inzwischen ist Montblanc mit seinen Dependancen in mehr als 70 Ländern vertreten. Die Distribution erfolgt auch über einen direkten E-Shop<sup>99</sup>.

Tab. 1: Daten zur Distributionsstruktur ausgewählter Luxus-Labels

	<b>Gucci</b>	<b>Prada</b>	<b>Burberry</b>	<b>Bulgari</b>	<b>Montblanc</b>
<b>Gründungsjahr</b>	1921		1856	1884	1906
<b>Start des Retailgeschäfts</b>	1938	1913	1856 / 1891	1884	1919
<b>Marken</b>	Gucci (außerdem u.a. YSL, Boucheron)	Prada (Miu Miu, Church's)	Burberry (Prorsum, London Collection, Lifestyle)	Bulgari (Daniel Roth, Gerals Genta)	Montblanc
<b>Umsatz 2008</b>	3,7 Mrd. €	1,65 Mrd. € <sup>1)</sup>	1,3 Mrd. €	1,075 Mrd. €	ca. 400 Mio. €
<b>Ländermarktpresenz</b>	zahlreiche Länder	zahlreiche Länder	weltweit vertreten (Internationalisierung seit 1910)	Stores in 26 Ländern, indirekter Vertrieb in 150 Ländern	in über 70 Ländern präsent
<b>Store-Retailing</b>	316	238 (einschl. SiS)	242 (Umsatzanteil 49%)	207	360
<b>darunter:</b>					
- <b>Eigene Stores (DOS) insgesamt</b>	216	ca. 100 (Umsatzanteil 54%)	116	164	360 (seit 1990 Montblanc-Boutiquen)
- <b>Concessions (Stores und Shops insgesamt)</b>	k.A.	k.A.	253 (Shops in Luxus-Warenhäusern und Fachgeschäften)	k.A.	k.A.
- <b>Flagship Stores</b>	mehrere	mehrere	4	seit 1905 in Rom, insg. 12	mehrere
<b>Wholesale</b>			Umsatzanteil 43%		
- <b>Franchising und Partner Stores</b>	ca. 100	----	76 (in Emerging Markets)	43	
- <b>Vertragsflächen / Shop-in-the-Shops</b>	Präsenz in Luxus-Warenhäusern	ca. 140 SiS (Präsenz in Luxus-Warenhäusern)	Shop-in-Shops in Warenhäusern	k.A.	Präsenz in Luxus-Warenhäusern und Fachgeschäften
- <b>Ordergeschäft</b>	vorhanden	vorhanden	> 3.000 Verkaufsstellen	800 Juweliere, 17.000 Parfümerien, 150 Kosmetik-Fachgeschäfte, 12.000 Optiker	8.000 Verkaufsstellen
<b>Outlet Stores</b>	vorhanden	k.A.	48 (FO und DOC)	----	----
<b>Zahl der Shops in Deutschland insg.</b>	k.A.	4	5	k.A.	k.A.
<b>Online Shop</b>	vorhanden	vorhanden	vorhanden	nur in USA	vorhanden

1) Geschäftsjahr 2008/09 (31.1.)

Quellen: Howe 2004, S. 44, Burberry 2008, Depas 2007(1), S. 33, Depas 2007(2), S.58 und o.V. 1996, S. 2, o.V. 2003, S.102-103, Mahr 2003, S. 44, Fiedler 2009(3), S. 8, Moore / Birtwistle 2004, Moore / Birtwistle 2005

<sup>99</sup> Ausgewertete Quellen: o.V. 2003, S.102-103, Mahr 2003, S. 44



Die Distributionsstrategie der Design-bestimmten Anbieter im Luxussegment basiert auf dem Aufbau einer Systemmarke und einer vertikalisierten Wertschöpfungskette, wobei eine starke interne Kontrolle über die Kommunikations-, die Kreativitäts-, die Beschaffungs- und die Distributionsfunktion sowohl auf der Großhandels- als auch der Einzelhandelsstufe ausgeübt wird<sup>100</sup>. Selbst betriebene Stores werden primär in den exklusiven Standortlagen hochwertiger Einkaufsstraßen, in Einkaufsgalerien, in Luxus-Hotels und in Flughafen-Einkaufszentren angesiedelt, Franchise-Stores und / oder Flächenpartnerschaften ergänzen den Distributionsmix auf der Einzelhandelsstufe. Flagship-Stores in herausgehobenen Standortlagen der führenden Weltmetropolen unterstützen die Markenkommunikation in wesentlichem Maße. Ihre Ansiedlung an herausgehobenen Standorten von hochwertigen Einkaufsstraßen dient primär der Markenprofilierung und damit der Unterstützung der Markenpräsenz in den Multi-Label-Stores des Luxus-Segments, in zweiter Linie auch der direkten Distribution, da sie sowohl einen eigenen Verkaufsbetrieb unterhalten als auch als Standort des eigenen Großhandels genutzt werden. Die betrachteten Designer-Labels sind inzwischen durchgängig dazu übergegangen, auch eigene E-Shops zu betreiben, deren Umsatzanteil im Anstieg begriffen ist.

In der Fashionbranche verfügen die Luxus-Marken-Betreiber in den meisten Fällen auch über Outlet Stores. Durchgängig besteht ferner die als „wholesale“ bezeichnete Distribution über hochwertige Multilabel-Fachgeschäfte sowie Luxus-Warenhäuser weiter – heute zunehmend aber in Form von Shop-in-the-Shops. Die Kombination dieser Distributionsformen ist bei den meisten Luxus-Marken eine langjährig erprobte Distributionsstrategie, wobei das eigene Retailing in den letzten Jahren ein deutlich wachsendes Gewicht erhalten hat<sup>101</sup>. Die Gründe dafür liegen im Abschmelzen geeigneter Fachhandelspartner bei den Luxus-Fachgeschäften und Warenhäusern sowie in der Erschließung von Auslandsmärkten, in denen die Voraussetzungen für die Anwendung der konventionellen indirekten Distributionsformen weitgehend fehlen. Die Entwicklung der Distribution ist somit im Luxussegment durch eine wachsende Kanalvielfalt geprägt. Auffallend ist zudem die außergewöhnlich breite internationale Aufstellung, die letztlich im Wesentlichen dadurch bestimmt ist, dass die auf Länderebene bearbeiteten Marktsegmente jeweils äußerst schmal sind.

## **6.2. Markenfokussierte Distributionssysteme aus dem Casualwear- und dem Young-Fashion-Bereich**

Eine verbreiterte Anwendung der modernen markenfokussierten Distributionssysteme ging in der Nachfolge hauptsächlich von Markenanbietern aus dem Casualwear- und dem Young Fashion-Bereich aus, die insofern als die eigentlichen Wachstumstreiber dieser Distributionsform anzusprechen sind. Ausgehend von der Herausbildung des Massenmarktes für Freizeitbekleidung in den 70er und 80er Jahren starteten sie meist aus kleinsten Anfängen heraus und zählten zu den ersten Markenanbietern außerhalb des Luxussegments, die sich neben dem klassischen Ordergeschäft vertikale Geschäftsmodelle zueigen machten. Kernelemente ihrer Wertschöpfungskette sind die Kreativitäts- und die Großhandelsstufe, die eine Ergänzung durch Funktionen der Einzelhandelsstufe sowie vereinzelt auch der Fertigungsstufe erfahren. Die „Modern

---

<sup>100</sup> vgl. Moore / Birtwisle 2004, S. 412-413

<sup>101</sup> vgl. Moore / Birtwisle 2005, S. 266-268

Casual“-Anbieter wurden zu den Hauptakteuren bei der Entwicklung der Monolabel-Store-Filialen und der markenfokussierten Systemflächen. Basis dafür war die vertikale Markenkonzeption, die im Zeitablauf eine zunehmende Fokussierung erfuhr. Folgende Unternehmen sind dieser Anbieter-Gruppe zuzurechnen:

- Dem im mittleren Preissegment des Casualwear-Marktes positionierten Unternehmen **Esprit Holding** (Ratingen und Hongkong) kommt eine Leitfunktion im Casualwear-Markt zu. Esprit wurde 1968 in Kalifornien von einem Paar aus der damaligen Hippieszene gegründet, wobei frühzeitig Markenlizenzen nach Europa und Asien vergeben wurden. 2002 fand unter dem Dach der an den Börsen in Hongkong und London notierten Esprit Holding eine Neustrukturierung des Unternehmens als weltweit tätiger deutsch-chinesischer Bekleidungsanbieter mit den zwei Unternehmenssitzen in Ratingen und Hongkong statt. Esprit vertreibt die Freizeitbekleidung unter der eigenen Sortimentsmarke „Esprit“, die als Kernmarke fungiert. Eine Abfolge von 12 Kollektionen pro Jahr in Bereich Casualwear sichert die modische Aktualität der Ware, die von Vertragslieferanten vorwiegend in China auf Basis des intern entwickelten Designs gefertigt wird. Ausgehend von der Präsenz der Kollektion in den Stammapteilungen von Warenhäusern und Bekleidungskaufhäusern stützt sich der Vertrieb seit fast 15 Jahren zunehmend auf den Betrieb von Franchise- und Partner-Stores, von Shop-in-the-Shop-Systemen und eigenen Stores unter der gemeinsamen Händlermarke „Esprit“. Vertikalen Partnerschaften in Form von Franchise- und Partner-Stores sowie Systemflächen wie Shop-in-Shops kommt im Hinblick auf den Umsatz eine Schlüsselstellung im Vertriebssystem von Esprit zu. Großflächige Stores in Städten über 200.000 Einwohnern werden durchgängig als Eigenläden betrieben. Der Umsatzanteil der eigenen Stores und der kontrollierte Flächen nimmt laufend zu. Im Ordergeschäft wird über ein selektives Vertriebsmodell nur noch mit autorisierten Einzelhändlern zusammengearbeitet, die vorgegebene Kriterien bei der Warenpräsentation und der Flächengröße erfüllen müssen. E-Shops werden ebenfalls erfolgreich betrieben, auch Outlet Stores werden genutzt. Esprit weist daher eine außergewöhnliche Distributionsformenvielfalt auf, die sich auf ein ausgeprägtes Netzmarken-Konzept stützt. Ausgehend von der Stammmarke Esprit wurden nachfolgend verschiedene Sortiments-Untermarken mit Storelinien unter der eigenen Händlermarke entwickelt („edc by Esprit“, „Esprit Men“, „Esprit Bodywear“). Die Produktrange wurde aus dem Casualwear-Segment heraus in andere Bereiche hinein erweitert, was mit verschiedenen Brand Extensions verbunden war. Der Vertrieb erfolgt inzwischen in 47 Ländermärkten mit Schwerpunktsetzung auf große Länder<sup>102</sup>.
- Die **Bestseller A/S** (Brande, Dänemark) ist Anbieter von Damen-, Herren- und Kindermode unter Einschluss von Schuhen, Schmuck, Dessous und Accessoires. Die Kollektionen werden durch das interne Design erstellt, von externen Lieferanten gefertigt und aus dem Zentrallager in Dänemark unter 13 verschiedenen Sortimentsmarken (im Vordergrund stehen „Vero Moda“, „Jack&Jones“, „Only“ und „Selected“) in 41 Ländern vertrieben. Der Distributionsschwerpunkt liegt bei Eigenläden und Partner-Stores, die unter den namensgleichen Store-Labels „Vero Moda“, „Jack&Jones“, „Only“ und „Exit“ geführt werden und von denen weltweit über 3.100 bestehen. Die größeren Verkaufsstellen ab 800 qm Verkaufsfläche werden durchgängig als eigene Stores betrieben. In Abhängigkeit von der verfüg-

<sup>102</sup> Ausgewertete Quellen: Steinkirchner 2005, S. 52-56, Kern 2007, S.67, Esprit 2008, Probe 2009 (9), S. 14

baren Verkaufsfläche werden in den Stores unter der Händlermarke „Vero Moda“ neben den Kollektionen der jeweiligen Storelabels auch weitere eigene Sortimentsmarken geführt, die nur auf der Sortiments-Ebene Verwendung finden. Zusätzlich werden auch Flagship-Stores und in einer wachsenden Zahl von Ländern auch E-Shops betrieben<sup>103</sup>. Die in verschiedenen Sprachen verfügbare Homepage bietet als Consumer Touch Point zudem Styling-Tipps, einen Jeans-Guide sowie Musik- und Videoangebote<sup>104</sup>. Die indirekte Distribution über das klassische Ordergeschäft besteht weiter fort.

- Die **S.Oliver Group** (*S.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG*) (Rottendorf) ist ein Anbieter von Tragemode im Damen-, Herren- und Kinderbereich und von Accessoires eines eher begrenzten Modegrads. Ursprünglich bestand nur die Sortimentsmarke „S.Oliver Casual“, sie erfuhr aber nachfolgend eine Differenzierung durch die Brand Extensions „S. Oliver Selection“ und „QS bei Oliver“. Das Unternehmen ist aus einem kleinen Einzelhandelsunternehmen hervorgegangen, war dann primär als Großhändler tätig und baute später das Store-Geschäft unter eigener Händlermarke auf. Die Monomarken-Stores und Systemflächen der Linie „S.Oliver“ wurden zunächst nur unter diesem Storebrand betrieben, inzwischen hat allerdings eine Separierung von Marken-Extensions mit eigenen Store-Konzepten auf Basis der Sortimentsmarkenlinien „Selection“ und „QS bei Oliver“ eingesetzt<sup>105</sup>. Zudem bestehen separate Jeanslabels. Auch wurde mit „Comma“ ein weiteres System-Marken-Konzept erworben, das mit der eigenen Sortimentsmarke und Monomarken-Stores unter der eigenen Händlermarke operiert (bisher etwa 40 Stores). Wie bei Esprit werden auch bei S.Oliver 12 Kollektionen pro Jahr produziert, hinzu kommen NOS- und Flash-Programme<sup>106</sup>. Neben den Eigengeschäften erfolgt die Distribution vor allem über Franchise Stores, seit 2005 wird in einer rasch wachsenden Zahl von Auslandsmärkten Masterfranchising betrieben. Die Franchise-Betriebe entwickeln sich schrittweise hin zu Concession Stores, deren Limit-Planung zunehmend zum Systemgeber hin verlagert wird. Durch das Angebot von Margen-Zugeständnissen wird versucht, die Partner dafür zu gewinnen. Wachsende Umsätze werden zudem über den eigenen E-Shop im Direktvertrieb sowie über gemeinschaftlich mit externen Partnern betriebene E-Shops generiert. Der Umsatzschwerpunkt liegt bei den vertikalen Flächenkooperationen mit Limit-Controlling beim Markenanbieter<sup>107</sup>.
- Die **Cortefiel Gruppe** (*Cortefiel S.A.*) (Madrid) ist ein Anbieter von Damen-, Herren- und Wäschemode und operiert im Kern mit fünf vertikalen Sortimentsmarken („Cortefiel“, „Springfield“, „Pedro del Hierro“, „Milano“, „Women'Secret“), die unterschiedlich positioniert sind. Die einzelnen Systemmarken werden jeweils als Sortiments- und Händlermarke separat voneinander gesteuert und verfügen auch jeweils über eine eigene Designabteilung und eigene Marktauftritte. Sie weisen auf der Sortimentsebene zudem verschiedene Extensions auf (z.B. „Piedro del Hierro“ mit „PdH Red Label“ und „PdH Alta Costura“). Die Gruppe unterhält in begrenztem Umfang eigene Produktionsstätten, der weit überwiegende Teil der Wa-

<sup>103</sup> Ausgewertete Quellen: [www.bestseller.com](http://www.bestseller.com), Kern 2009

<sup>104</sup> Kern 2009, S. 35

<sup>105</sup> vgl. Müller / Probe 2009, S. 18

<sup>106</sup> NOS-(Never-out-of-stocks)-Programme werden während der ganzen Saison durchlaufend angeboten, Flash-Programme werden im Verlauf einer Saison temporär „nachgeschossen“.

<sup>107</sup> Ausgewertete Quellen: Gillies 2007, S. 154, Probe 2007(1), Probe 2008(4), S. 26 und Müller / Probe 2009, S. 18, Reinhold 2009, S. 48, Probe 2009(7), S.7, Wollenschläger 2009(2), S.18, Erlinger 2009(1), S.41

re wird jedoch extern beschafft. Die Distribution erfolgt über ein Netz von selbst betriebenen Stores und von Franchise Stores, wobei in Europa die erstere Distributionsform und außerhalb von Europa die letztere Distributionsform vorherrscht; zudem wird eine begrenzte Zahl von Corners betrieben. Im Ausland arbeitet das Unternehmen mit großen Anbieter-Gruppen sowie mit Master-Franchisenehmern zusammen. International wird als Kernmarke „Springfield“ eingesetzt, während die anderen Systemmarken je nach Marktakzeptanz zusätzlich zum Einsatz kommen. Die Distributionslogistik ist vertriebslinienübergreifend organisiert und basiert auf einer Logistikzentrale in Aranjuez und Logistikzentren in zahlreichen Ländern<sup>108</sup>.

- Der niederländische Modeanbieter **Mexx Europe BV** (Amsterdam) - Tochtergesellschaft des US-amerikanischen Bekleidungskonzerns Liz Claiborne - ist ein Young-Fashion-Anbieter im Damensegment in der Altersgruppe 25-35 Jahre sowie von Herren-, Baby- und Kindermode-Kollektionen. Er betreibt zudem Lizenzgeschäfte. Die Distribution der verschiedenen Sortimentslinien (u.a. „Mexx“, „XX By Mexx“) erfolgt über selbst betriebene Läden und Concessions sowie differenzierte Shop-in-the-Shop- und Corner-Systeme unter der Mono-Händlermarke „Mexx“. Die Flächensysteme sind auf die Bedarfssituation unterschiedlicher Multilabel-Store-Konzeptionen und Standortanforderungen abgestellt. Die Monomarken-Stores weisen verschiedene Formate mit differenzierter Zielgruppenansprache auf, sie werden aber einheitlich unter der Händlermarke „Mexx“ betrieben. Relativ stark ausgebildet ist die Distribution über den direkten e-Shop und über ein eigenes Kataloggeschäft<sup>109</sup>. Hinzu kommen e-Shops, die zusammen mit Suchmaschinen und otto.de betrieben werden<sup>110</sup>.
- Die **CBR-Fashion Holding** (Isernhagen) ist die Muttergesellschaft einer Unternehmensgruppe, die mit den drei markenfokussierten Distributionssystemen „Street One“, „Cecil“ (mit Extensions) und „One Touch“ im Young-Fashion Segment für Damenmode operiert. Die unter den verschiedenen Sortimentsmarken geführte Ware wird von verschiedenen externen Lieferanten beschafft. Es wird mit zwölf Kollektionen pro Jahr und ständiger Auslieferung neuer Ware gearbeitet. Seit den 90er Jahren werden Monolabel-Stores im Partner-Store-Konzept sowie Systemflächen als Shop-in-the-Shops und Corners betrieben, die aus dem früheren indirekten Vertrieb heraus entstanden sind. Selbst betriebene Stores bestehen nicht, wobei das Unternehmen sich als „Partner des Einzelhandels“ sieht. Die einzelnen Labels sind differenziert positioniert und auf unterschiedliche Zielgruppen fokussiert. Die unter dem Unternehmensdach der CBR Holding zunächst getrennt tätigen Systemmarken und Distributionssysteme operieren inzwischen zunehmend im Verbund miteinander. Seit 2007 wird für kleinstädtische Standorte das Plattform-Konzept („Multilabel-Store-Concept“) der „CBR-Companies-Stores“ verfolgt, nach dem die drei Sortiments-Marken auf der Fläche vereint sind – entweder in separaten Stores oder in einem einzigen Store. Unabhängig davon sollen die Labels eigenständig bleiben. Das reine Bezugsgeschäft mit Multilabel-Partnern bleibt als dritte Säule des Geschäftsmodells weiter bestehen<sup>111</sup>.
- Die Personengesellschaft **Tally Weijl** (Basel) ist ein auf eine besonders junge Zielgruppe ausgerichteter Anbieter von Young Fashion-Mode, der seine Distribution seit 1987 sukzessive auf eigene Stores, Partner Stores und Shop-in-the-

<sup>108</sup> Ausgewertete Quellen: Grupo Cortefiel 2007

<sup>109</sup> Ausgewertete Quellen: Wickerath 2007, S.31, Wollenschläger 2009(1), S. 34, Reinhold 2009, S. 48

<sup>110</sup> Vgl. Reinhold 2009, S. 48

<sup>111</sup> Ausgewertete Quellen: Probe 2008(5), S. 44, Allstädter 2007, S.42, Wollenschläger 2007, S. 6.

Shops / Corners auf den Flächen anderer Einzelhandelsbetriebe unter der eigenen Systemmarke umgestellt hat und vergleichsweise stark zentralisiert ist. Bei den Partnerstores und den Flächenpartnerschaften werden die Limits vom Systemgeber bestimmt. Besonders stark ausgebaut werden die selbst betriebenen Stores. Die indirekte Distribution (Großhandelsgeschäft) wurde hingegen völlig aufgegeben. Besonders markant ist die rasche internationale Expansion, die erst 1995 mit dem Eintritt in den deutschen Markt startete und nach einer zügigen Abfolge von Markteintritten inzwischen 29 Ländermärkte in Europa und Asien einschließt<sup>112</sup>.

- **Orsay** (Willstätt) ist ein Casual-Anbieter im Damenmodenbereich, der zu der französischen Mulliez-Gruppe gehört. Orsay wurde als vertikalisierte Einzelhandelsfilialbetrieb mit eigener Designgestaltung gegründet, die Fertigung der Kollektionen erfolgt durch Lieferanten extern. Die Kollektionen sind auf einen Casual-Mix zwischen City- und Casual-Look ausgerichtet, wobei 80% der Teile länderübergreifend und 20% länderbezogen vertrieben werden. Es besteht eine einzelne Sortimentsmarke, die Distribution erfolgt auf Basis der Händlermarke überwiegend in direkter Form über eigene Stores, im Ausland werden aber zunehmend auch Partner-Stores eröffnet. Neben den deutschsprachigen Ländern ist Orsay in einer großen Zahl osteuropäischer Länder vertreten, wo in den letzten Jahren etwa 230 Läden errichtet wurden<sup>113</sup>.
- Die **Mustang-Gruppe** (Künzelsau) ist ein Lifestyle-orientierter Jeanswear-Lieferant mit einer Einzel-Sortimentsmarke, der ursprünglich als Hosenhersteller tätig war, die Fertigung aber inzwischen vollständig outgesourct hat. Während die Beschaffung nunmehr über Vollzukauf erfolgt, blieben Kreativität und Qualitätskontrolle im eigenen Hause. Zur Herstellung der Retail-Fähigkeit des Unternehmens erfolgten eine Neupositionierung der Marke und ein flächenbezogener Kollektionsaufbau. Die Distribution unter der Händlermarke stützt sich hauptsächlich auf Franchise-Stores, eigene Verkaufsstellen und Flächenpartnerschaften, die Mustang verstärkt direkt steuert. Der Anteil des Umsatzes, der auf den selbst bewirtschafteten Flächen generiert wird, liegt bei 53% und ist in weiterer Zunahme begriffen. Mit 44 bearbeiteten Ländermärkten ist Mustang international breit aufgestellt<sup>114</sup>.
- **Broadway** (Hamburg) ist Teil der Dr. Rehfeld Holding AG und zählt zu den eher kleineren Young Fashion-Marken in Deutschland. Das preislich unterhalb der Mitte positionierte Label verbindet die konventionelle Distribution über das Ordergeschäft mit dem Betrieb von eigenen Verkaufsstellen und einem Franchising-System nach dem Monolabel-Konzept. Das Sortiment und die Monomarken-Stores treten einheitlich unter der Marke „Broadway“ auf. In Deutschland werden die Stores im Wesentlichen selbst betrieben, während auf den nach dem Umsatzvolumen dominierenden Auslandsmärkten (nur Osteuropa) die Monomarken-Stores im Franchising-System geführt werden<sup>115</sup>.

<sup>112</sup> Ausgewertete Quellen: Nowicki 2009, S. 26

<sup>113</sup> Ausgewertete Quellen: Nowicki 2008, S. 6, Nowicki 2009(1), S. 6

<sup>114</sup> Ausgewertete Quellen: Probe 2009(3), S. 35, Probe 2008(8), S. 34,

<sup>115</sup> Ausgewertete Quellen: Probe 2008(1), S. 10, Ragaller 2008, S.44

Tab. 2a: Daten zur Distributionsstruktur der Pioniere der modernen Monolabel-Systeme

	<b>Esprit</b>	<b>Bestseller</b>	<b>S.Oliver</b>	<b>Cortefiel</b>	<b>Mexx</b>
<b>Gründungsjahr</b>	1968	1975	1969	1880	1980 / 1986
<b>Start des Retailgeschäfts</b>	Ende der 60er Jahre	1988	1985	k.A.	k. A.
<b>Marken</b>	Esprit (mit Extensions), edc by Esprit	insgesamt 13, darunter Vero Moda, Jack&Jones, Only, Exit	S.Oliver (mit Extensions Selection, QS by Oliver), Comma	Cortefiel, Springfield, Pedro del Hierro, Milano, Women' Secret	Mexx (diverse Segmentmarken, z.B. XX by Mexx)
<b>Umsatz 2008</b>	3,2 Mrd. €	1,45 Mrd. € <sup>1)</sup>	1,11 Mrd. € (davon 300 Mio. € im Lizenzgeschäft)	1,04 Mrd. € <sup>2)</sup>	947 Mio. €
<b>Ländermarktpresenz (Zahl absolut)</b>	47 (Exportanteil > 50%)	41	> 30 (Exportanteil 25%)	47 (Exportanteil 26%)	65
<b>Store-Retailing Stores insgesamt darunter:</b>	2.112	ca. 1.700 Stores in Europa, 1.400 in China	525 (Umsatzanteil 40%)	1.570	ca. 500
<b>- Eigene Stores insgesamt</b>	697 (Umsatzanteil 46%)	ca. 850 <sup>2)</sup>	155 (Umsatzanteil 16%)	1.110	236
<b>- Concessions (Stores und Shops insgesamt)</b>	vorhanden <sup>4)</sup>	---	Concession Shops vorhanden	--	241 Stores (u.a. „IPS-System“)
<b>- Flagship Stores</b>	seit 1997	vorhanden	mehrere	mehrere	---
<b>Wholesale darunter:</b>	Umsatzanteil 54%		Umsatzanteil 60% (nur Partnerflächen)		ca. 1.000 Kunden
<b>- Franchising und Partner Stores insgesamt</b>	1.415	ca. 850	370 (seit 1999)	460 (Franchising)	70
<b>- Shop-in-the-Shops / Vertragsflächen</b>	13.175	----	2.360 SiS / 2.550 VF	Corners in größerer Zahl	90
<b>- Ordergeschäft</b>	ca. 10.000 in Europa	1.700 Läden	über 1.800 Kunden	----	ca. 1.000 Kunden
<b>Outlet Stores</b>	Fabrikverkaufsstellen / FOC	---	---	50	vorhanden
<b>Zahl der Stores in Deutschland</b>	520 (Umsatzanteil 47%)	185	ca. 220 (Umsatzanteil 75%)	57 <sup>3)</sup>	100
<b>Online Shop</b>	seit 1999	bei Vero Moda, Jack&Jones, Only u.a.	seit 2004 in Funktion	für jedes einzelne Label	vorhanden (auch Kataloggeschäft)

1) nur Großhandelsumsatz, 2) Umsatz von 2006/07 (31. Februar), alle Storedaten von 2007, 3) 2009 wurden sämtliche Aktivitäten von Cortefiel in Deutschland durch Tally Weijl übernommen. Ein Teil der Stores wird unter neuer Regie weitergeführt, 4) bei Esprit zusammen mit den Franchise-Stores erfasst.

Quellen: Grupo Cortefiel 2007, Probe 2009(9), S. 14

Tab. 2b: Daten zur Distributionsstruktur der Pioniere der modernen Monolabel-Systeme

	<b>CBR</b>	<b>Orsay</b>	<b>Tally Weijl</b>	<b>Mustang</b>	<b>Broadway</b>
<b>Gründungsjahr</b>	k.A.	1975	1984	1958	k.A.
<b>Start des Retailgeschäfts</b>	1994	1975	1987	1996	k.A.
<b>Marken</b>	Street One, Cecil (Ext.), One Touch (CBR Companies Stores)	Orsay	Tally Weijl	Mustang	Broadway
<b>Umsatz 2008</b>	> 700 Mio. € <sup>1)</sup>	360 Mio. €	320 Mio. €	102 Mio. €	105 Mio. €
<b>Ländermarktpresenz</b>	> 10 Länder	19 Länder (Exportanteil 55%)	29 Länder	44 Länder	30 Länder (Exportanteil 70%)
<b>Store-Retailing Stores insgesamt</b>	ca. 1.000	524	475	198	50
<b>Darunter:</b>					
- <b>Eigene Stores insgesamt</b>	Keine	ca. 400	160	vorhanden (k.A.)	9
- <b>Concessions (Stores und Shops insgesamt)</b>	Keine	keine	310	k.A.	keine
- <b>Flagship Stores</b>	Keine	keine	mehrere	1	keine
<b>Wholesale darunter:</b>	Umsatzanteil 100%		von untergeordneter Bedeutung		
- <b>Franchising und Partner Stores insgesamt</b>	ca. 1.000	ca. 120	keine	vorhanden	über 40 (primär Osteuropa)
- <b>Shop-in-Shops / Vertragsflächen</b>	ca. 1.800 Shop-in-Shops / Corners	keine	235 Shop-in-Shops / Corners	> 600	k.A.
- <b>Ordergeschäft</b>	5.600 Kunden	nicht existent	nicht existent	1.600 Kunden	600 Kunden, Umsatz 100 Mio. € <sup>2)</sup>
<b>Outlet Stores</b>	-	-	-	-	-
<b>Zahl der Stores in Deutschland</b>	ca. 400	242	140 (seit 1995)	29	9
<b>Online Shop</b>	--	vorhanden	--	vorhanden	über otto.de

1) 2007/08 (31. Mai) 2) 2007, nur Deutschland, ohne Ausland

Quelle: Nowicki 2009(2), S. 26, Probe 2008(1), S.10

Die Casualwear- und Young-Fashion-Anbieter haben im Hinblick auf die Distribution wesentliche Elemente des Geschäftsmodells der Luxus-Markenanbieter aufgegriffen und auf die Erfordernisse des mittleren Marktsegments hin angepasst. Sie sind daher als die eigentlichen Pioniere der modernen markenfokussierten Distributionssysteme auf dem Massenmarkt anzusprechen. Der rasche Aufbau der vertikalen Distributionssysteme wurde durch das schnelle Wachstum der Nachfrage im Casualwear-Markt seit den 70er und 80er Jahren begünstigt, das auf weitreichende Veränderungen im Bekleidungsverhalten zurückzuführen war. Die Wertschöpfungsketten dieser neuen Anbieter stützen sich primär auf Design-Kompetenz und Markenfokussierung und greifen überwiegend auf flexible externe Fertigungssysteme zurück. Die Vertikalisierung erhöhte die Anpassungsfähigkeit der Anbieter an schnell wechselnde Markttendenzen und ermöglichte zugleich die Beschleunigung des Kollektionsrhythmus bis auf eine Abfolge von 12 Kollektionen pro Jahr. Damit wurden gleichzeitig Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen mit traditionellen Wertketten aufgebaut.

Die Distribution über eigene und kontrollierte Systemflächen unter der eigenen Systemmarke trägt den Anforderungen der beschleunigten Angebotsrhythmen des Marktsegments Rechnung und wurde zur Basis der raschen Expansion der Young-Fashion-Marken. Die Distribution löste sich damit schrittweise von der Fokussierung auf die Präsenz in den Stammabteilungen von Multi-Label-Händlern und orientierte sich zunehmend an eigenständigen Systemen der vertikal-kooperativen und der gesicherten Distribution in Form von Franchise- und Partner-Stores, Shop-in-the-Shops und eigenen Stores unter der eigenen Händlermarke. Die direkte Flächenpräsenz im Einzelhandel durch Monolabel-Stores und eigene Flächensysteme gewinnt fortlaufend weitere Umsatzanteile. Die Geschäftsmodelle der einzelnen Markenanbieter unterscheiden sich allerdings in verschiedener Hinsicht:

- das Spektrum der eingesetzten Distributionsformen: der überwiegende Teil der Markenanbieter betreibt eigene Monolabel-Stores (vor allem die großflächigen Stores), die meisten nutzen zudem Franchising- oder Partner Stores sowie Systemflächen verschiedener Art, während sich CBR nur auf partnerschaftliche Distributionsformen stützt. E-Shops werden inzwischen von den meisten Markenanbietern unterhalten, Outlet-Stores betreiben nur wenige.
- die Verteilung der einzelnen Distributionsformen: es bestehen deutliche unternehmensindividuelle Unterschiede, wobei Esprit ein besonders breites Spektrum von Distributionsformen abdeckt, während andere entweder primär auf eigene Stores oder auf PartnerStore-Konzeptionen fokussiert sind.
- die Beibehaltung und den Grad der Aufrechterhaltung des klassischen Ordergeschäfts: der überwiegende Teil der Anbieter betreibt das Ordergeschäft weiter, teilweise steht es auch weiter im Vordergrund, zwei Unternehmen haben sich allerdings völlig davon gelöst.
- die Struktur des Markenauftritts: die Systemmarken sind überwiegend einheitlich markiert, allerdings erfolgt das Wachstum zunehmend über Untermarken und Extensions der Systemmarken. Ein Teil der Unternehmen verfügt über multiple vertikale Systemmarken, die parallel zueinander zum Einsatz kommen. Teilweise werden auch nur auf der Sortimentsebene weiter differenzierte Sortimentsmarkenstrategien verfolgt.

Die untersuchten markenfokussierten Distributionssysteme der Casualwear-Anbieter sind daher differenziert aufgestellt und setzen – auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße - abweichende Schwerpunkte bei Distributions- und Markenaufbau und bei der Steuerung der Distribution. Unternehmensindividuell weichen damit die verfolgten Strategien erheblich voneinander ab. Im Zeitablauf hat die Komplexität der Systeme durch die Steigerung des Differenzierungsgrads auf Marken- und Distributionsformebene deutlich zugenommen. Die aktuellen Entwicklungen sind vor allem durch Anteilsgewinne der eigenen Stores und der Flächensysteme innerhalb der Distribution und durch eine Stärkung der Stellung des Systemgebers bei der Limit-Planung im Rahmen der vertikal-kooperativen Systemformen gekennzeichnet. Der Internationalisierungsgrad ist allgemein sehr hoch, sodass sich die markenfokussierten Distributionssysteme auch in diesem Segment mit großem Erfolg zur Erschließung internationaler Märkte einsetzen ließen.



### 6.3. Lifestyle-Marken im gehobenen und im Premium-Segment

Die Entwicklung der markenfokussierten Distributionssysteme wird weiterhin durch eine Gruppe von Bekleidungsherstellern und Modeunternehmen geprägt, die sich als breit aufgestellte Lifestyle-Anbieter der Modebranche profiliert haben und ihr Geschäftsmodell zunehmend auf vertikale Systeme umstellen. Folgende Anbieter lassen sich dieser Gruppe von Marktteilnehmern zuordnen:

- Die **Hugo Boss AG** (Metzingen) ist im Premium-Segment des Herren- und Damen-Bekleidungsmarktes tätig und steuert als Muttergesellschaft die Dachmarke „Hugo Boss“ und ihre Kernmarke „Boss“ mit eigenständig ausgerichteten Untermarken („Black“, „Selection“, „Orange“, „Green“) sowie die Trendmarke „HUGO“. Die Produktion der verschiedenen Kollektionen mit ihren jeweiligen Teillinien unter den einzelnen Sortimentsmarken findet in 4 eigenen Produktionsstätten sowie über ein Netzwerk von über 1.000 Lieferanten in mehreren Ländern statt, der weltweite Vertrieb erfolgt über 25 Tochtergesellschaften. Hinzu kommt ein relativ starkes Lizenzgeschäft mit Accessoires. Es werden jeweils vier Kollektionen pro Jahr angeboten, hinzu kommen monatliche themenorientierte Lieferungen. Die weltweite Expansion stützt sich auf Formen der gesicherten und der vertikal-koooperativen Distribution. Eine wachsende Bedeutung kommt dem Netzwerk von über 1.200 nach Untermarken differenziert ausgerichteten Monomarken-Stores zu<sup>116</sup>, von denen 2008 knapp 10% direkt betrieben wurden. Zusammen mit den 214 Concession-Shops erreichen die nach Unternehmensangaben „durchweg profitablen“ selbst betriebenen Ladengeschäfte einen Umsatzanteil von 16%<sup>117</sup>. Weiterhin bestehen 1.030 Franchise-Stores. In den Flagship-Stores werden die Dachmarke und die einzelnen Untermarken sowie Lizenzmarken an herausgehobenen Standorten komplett präsentiert. Hinzu kommt ein bedeutendes Outlet-Geschäft, das sich auf Factory Outlet Stores und Designer Outlet Stores in verschiedenen FOCs stützt. Das früher dominierende Ordergeschäft verliert zunehmend Anteile. Im Ordergeschäft werden aber weiter insgesamt etwa 3.900 Verkaufspunkte mit Boss-Markenwaren beliefert, wobei sich die Lieferlogistik auf Showrooms und ein Händlerportal stützt. Der Internet-Vertrieb erfolgt seit 2008 in Großbritannien und seit 2009 in Deutschland und den Niederlanden über selbst betriebene E-Shops unter einem Online-Sublabel<sup>118</sup>.
- Die **Gerry Weber International AG** (Halle / Westfalen) ist ein Lifestyle-Anbieter mit Schwerpunkt im Damenmodenbereich des mittel-hohen Segments (inzwischen ergänzt durch Herrenmode), der sich aus einem Markenhersteller für Damenoberbekleidung (Zielgruppe ab 30 Jahre) zum einem markenfokussierten Lifestyle-Konzern mit mehreren zusätzlichen Lizenzlinien (Taschen, Brillen, Schmuck, Schuhe) und eigenständigen Einzelhandelsaktivitäten entwickelt hat. Neben der Sortiments-Kernmarke „Gerry Weber“, die mit großem kommunikativem Aufwand aufgebaut wurde und gepflegt wird, bestehen zwei zusätzliche Sublabels („G.W.“, „Gerry Weber Edition“) mit spezifischer Zielgruppenansprache sowie weitere Sortimentsmarken („Taifun Collection“, „Samoon Collection“). Die Fertigung erfolgt teilweise in eigenen Produktionsstätten, in der Hauptsache wird die Ware aber über die internationale Auftragsfertigung beschafft. Die Angebots- und Lieferrhythmen wurden optimiert und sind auf Monatskollektionen umgestellt. Die

<sup>116</sup> Dazu werden hier auch die nach der Boss-internen Bezeichnung als „Multi-Marken-Stores“ geführten Stores gerechnet, die die Marken „Boss“ und „Hugo“ gleichzeitig führen.

<sup>117</sup> Hugo Boss 2009, S.64

<sup>118</sup> Ausgewertete Quellen: Probe 2009, S.28, Hugo Boss 2009, Probe / Prokasky 2009

Distribution erfolgt seit 1999 in wachsendem Maße über selbst betriebene Stores und Franchisenehmer, die unter der mit der Kernmarke identischen Händlermarke auftreten. Die großflächigen Stores („Houses of Gerry Weber“) präsentieren die Kernmarke und die Sublabels, auf kleineren Flächen werden Single-Brand-Stores betrieben („Gerry Weber Edition“, „G.W.“ und „Taifun“). Auf den Verkaufsflächen von Multilabel-Stores ist Gerry Weber mit Systemflächen in Form von Shop-in-the-Shops und Concessions präsent, wobei die Shop-in-the-Shops zunehmend durch den Systemgeber gesteuert werden (Einführung von „Vertrauenslimits“). Der Gerry Weber-E-Shop konnte darüber hinaus seine Erlöse sukzessive steigern. Das Wholesale-Ordergeschäft über Multilabel-Einzelhändler wird in großem Umfang weiter betrieben und hat einen Anteil von etwa 80% am Umsatz (einschl. Franchising). Auch im rasch wachsenden Auslandsgeschäft werden alle systemischen Distributionsformen eingesetzt<sup>119</sup>.

- Das Modelabel **Tommy Hilfiger** (Amsterdam, früher New York) ist ein Lifestyle-Anbieter mit insgesamt 13 verschiedenen Produkt-Divisions mit Schwerpunkt im Bereich Bekleidung. Neben der Kernmarke Tommy Hilfiger werden Submarken mit eigenständigen Vertriebslinien geführt („Hilfiger Denim“, „Hilfiger Sports“). Inzwischen erzielt Hilfiger über 50% des Umsatzes der Kernmarke in Europa. Die Distribution erfolgt primär im traditionellen Ordergeschäft, der Stellenwert der selbst betriebenen Monomarken-Stores sowie der Franchise-Stores und der Shop-in-the-Shops nimmt aber erkennbar zu. Weltweit werden laufend zusätzliche Monolabel-Stores eröffnet. Zudem bestehen verschiedene Outlet Stores und E-Shops unter der Systemmarke<sup>120</sup>.
- Die **Tom Taylor AG** (Hamburg) ist ein Anbieter von Lifestyle-Casualwear für Damen, Herren und Kinder im mittel-hohen Segment, der ebenfalls in größerem Umfang im Lizenzgeschäft tätig ist. Die Sortiment-Kernmarke „Tom Taylor“ mit sechs Sublabels (u.a. „Tom Taylor Sportswear“, „Tom Taylor Man“, „Tom Taylor Woman“) wird durch zahlreiche Lizenzmarken ergänzt. Die Kreativität ist intern angesiedelt, die Ware wird im Rahmen der Auftragsfertigung international produziert. Die Distribution unter der auch als Händlermarke fungierenden Kernmarke findet überwiegend im Rahmen von Partner-Systemen über Monomarken-Stores auf Basis von verschiedenen Formen der vertraglichen Zusammenarbeit und über Systemflächen (Shop-in-the-Shops bei Multilabel-Stores) sowie im klassischen Ordergeschäft über Stammabteilungen statt, für die ebenfalls Flächenkonzeptionen entwickelt wurden. Der Umfang der Präsenz von Sublabels und Lizenzmarken in den Stores und Shops wird nach der verfügbaren Verkaufsfläche variiert. Ein noch untergeordneter, aber wachsender Teil des Umsatzes wird inzwischen über selbst betriebene Stores und Flagship-Stores sowie ergänzend über Outlet Stores erzielt. International wird primär mit Partnersystemen gearbeitet. E-Shops bestehen für eine größere Zahl von Ländern<sup>121</sup>.
- Die **MarcO'Polo AG** (Stephanskirchen) sieht sich mit ihrer Casual-Lifestyle-Bekleidungsmarke („Modern Casual“) „MarcO'Polo“ zwischen dem mittleren und dem Luxussegment positioniert. Das Programm ist um Schuhe, Düfte und Accessoires erweitert. Die Sortiments-Kernmarke wurde durch eine Zweitmarke ergänzt, die auch als Händlermarke genutzt wird („Campus by MarcO'Polo“). Acht Monatsprogramme und zusätzliche Flash-Themen werden im Rahmen der Grup-

<sup>119</sup> Ausgewertete Quellen: Müller 2007, S.24, Probe 2008(7), S.28, Probe 2009(2), S.24

<sup>120</sup> Ausgewertete Quellen: Ott 2008, S.24, Howe 2008, S.21

<sup>121</sup> Ausgewertete Quellen: Probe 2008(9), S.12, Probe 2009(5), S.11

pe und extern hergestellt. Zunächst im indirekten Ordergeschäft tätig, hat Marc O'Polo unter eigener Händlermarke zusätzlich eigene Monomarken-Stores und Franchise-Stores eröffnet, betreibt Vertragsflächen (Shop-in-the-Shops und Concessions) und entwickelte Kooperationen mit großen Partnern im Depotgeschäft<sup>122</sup>. Die großen Monomarken-Stores werden selbst betrieben. Bei dem Depotgeschäft und den Concessions, die besonders stark ausgebaut wurden, erfolgt die Bestückung der Vertragsflächen und die Übernahme des Warenrisikos durch MarcO'Polo selbst, während der Einzelhandelspartner die Ware vermarktet. Franchising – auch über regionale Master-Partner – wird vor allem für die Erschließung internationaler Märkte genutzt, wobei der Distributionsformen-Mix länderspezifisch stark variiert. Flagship-Stores sind vorhanden, zudem erfolgt die Distribution über den E-Shop sowie das Kataloggeschäft. Das klassische Ordergeschäft besteht weiter fort. Das Label hat vor allem seit 1998 ein sehr rasches Wachstum im In- und Ausland erfahren, das hauptsächlich über eigene Monolabel-Stores und kontrollierte Flächen erfolgte<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> Dazu zählen Multilabel-Bekleidungshäuser wie Wöhrl und P&C.

<sup>123</sup> Ausgewertete Quellen: Gedat / Salfeld 2005, S.32-35, Werner / Platen 2007, S. 24, Emig 2008, S.40, Probe 2008(2),S.84, Ott 2008, S.24, Schäfer 2009, Weishaupt 2009, S.25.

Tab. 3: Distributionsstruktur der neuen Lifestyle-Marken im gehobenen und im Premium-Segment

	<b>Hugo Boss</b>	<b>Tommy Hilfiger</b>	<b>Gerry Weber</b>	<b>Tom Taylor</b>	<b>MarcO'Polo</b>
<b>Gründungsjahr</b>	1925 / 1954	1985	1973	1962	1967
<b>Start des Retail-geschäfts</b>	k.A.	k.A.	1999	1994	k.A.
<b>Marken</b>	Hugo Boss (Ext. Black, Orange, Green, Selection, Hugo)	Tommy Hilfiger mit Submarken	Gerry Weber (Sublabels Gerry Weber Edition, GM) sowie Taifun und Samoon	Tom Taylor (6 Sublabels)	MarcO'Polo (Extensions, z.B. Campus by Marc O'Polo)
<b>Umsatz 2008</b>	1,69 Mrd. €	1,34 Mrd. € <sup>1)</sup>	570 Mio. € <sup>2)</sup>	284 Mio. €	288 Mio. €
<b>Ländermarktpresenz</b>	110 Länder (Exportanteil 79%)	Europa, USA und Asien (65 Länder)	ausgewählte Länder in Europa und Asien (Exportanteil 45%)	35 Länder (Exportquote 36%)	Exportquote 40%
<b>Store-Retailing Stores insgesamt darunter:</b>	1.200 in 80 Ländern	796	290	245	ca. 175 (Umsatzanteil 75%)
- <b>Eigene Stores weltweit</b>	110	k. A.	113 (Umsatzanteil 41%)	61	41
- <b>Concessions (Stores und Shops insgesamt)</b>	214	k.A.	12 (Concessions im Warenhaus)	keine	vorhanden
<b>Flagship Stores</b>	vorhanden	vorhanden	vorhanden	vorhanden	vorhanden
<b>Wholesale darunter:</b>				Umsatzanteil ca. 84%	Umsatzanteil ca. 25%
- <b>Franchising und Partner Stores insgesamt</b>	über 1.000	k.A.	140	184	53 <sup>2)</sup>
- <b>Shop-in-Shops /Vertragsflächen</b>	--		1.500 (Shop-in-Shops und Concessions)	986	1.000 (Depots)
- <b>Ordergeschäft</b>	ca. 3.900	Umsatzanteil in Deutschland 70%	Umsatzanteil 59%	ca. 6.000 POS	vorhanden
<b>Outlet Stores</b>	Fabrikverkauf und in FOC	in FOC	vorhanden	9	vorhanden
<b>Stores in Deutschland insg.</b>	10	59	97	77	94
<b>E-Shop</b>	in Großbritannien seit 2008, in Deutschland seit 2009 ( <a href="http://www.hugoboss-store.de">www.hugoboss-store.de</a> )	vorhanden	vorhanden	vorhanden	vorhanden

1) Geschäftsjahr 2007/08 (31.März), 2) Geschäftsjahr 2007/08 (31.Oktober)

Quelle: Emig 2008, S. 40, Werner / Platen 2007, Müller 2007, S. 24, Probe 2008(7), S. 28, Howe 2008, S. 21, Probe 2009(2), S. 24, Gerry Weber International AG 2009, Probe 2008(9), S.12, Probe 2009(5), S.11

Die international ausgerichteten Lifestyle-Bekleidungsanbieter haben sich mit ihrem vertikalen Geschäftsmodell aus dem traditionellen Ordergeschäft der Bekleidungsindustrie heraus entwickelt und fokussieren heute in der Distribution verstärkt die vertikal-kooperative und die direkte Distribution unter ihren jeweiligen Systemmarken. Mit Ausnahme von Marc O'Polo, dem in dieser Gruppe eine gewisse Sonderstellung zukommt, steht die indirekte Distribution zwar nach dem Umsatzanteil weiter im Vordergrund, wachsend sind jedoch die Anteile der verschiedenen Formen der systemträgerseitig kontrollierten und der gesicherten Distribution. Dies gilt sowohl für den Inlandsmarkt als auch für die Auslandsmärkte. Der Markenfokussierung über den eigenen Händlermarkenauftritt kommt bei dieser Anbieter-Gruppe eine herausgehobene Rolle zu, wobei durchgängig auf den Betrieb von Flagship-Stores an herausgehobenen Standorten zum Zweck der Markenkommunikation zurückgegriffen wird. In kommunikativer Hinsicht treten die eigenen Markenauftritte zunehmend in den Vordergrund.

Das Spektrum der eingesetzten Distributionsformen ist relativ breit und schließt neben dem eigenen Retailing über Stores und Concessions Franchise- und Partner Stores sowie Flächensysteme ein. Der Zugriff des Systemgebers auf die Limits bei den partnerschaftlich betriebenen Distributionsformen wird zunehmend intensiviert. Outlet Stores und E-Shops werden inzwischen von allen Anbietern betrieben. Das klassische Ordergeschäft wird ungeachtet dessen aktiv fortgeführt und behält bei den meisten Anbietern einen hohen Umsatzanteil.

#### 6.4. Vertikale Markenanbieter der Sportartikelbranche

Die Sportartikelbranche weist bereits einen hohen Vertikalisierungsgrad auf. Die Sportschuh- und Sportartikelhersteller *Nike*, *Adidas* und *Puma* haben ein stark markenfokussiertes Geschäftsmodell entwickelt, das sich für markenorientierte Distributionssysteme in besonderem Maße eignet. ihre spezifischen Ausprägungen in der Sportartikelbranche werden anhand der beiden führenden Markenanbieter dargestellt:

- Die **Nike Inc.** (Beaverton / Oregon) ist der weltweit umsatzstärkste Anbieter von Sportschuhen, Sportbekleidung und Accessoires verschiedenster Art, die sowohl im Sport selbst als auch als Freizeitbekleidung eingesetzt werden. Die Wertschöpfungskette von Nike umfasst das Design, die Entwicklung und Vermarktung der Produkte, während die Herstellung im Rahmen der Auftragsfertigung durch unabhängige Produzenten in primär asiatischen Niedriglohnländern stattfindet. Als Sortimentsmarken werden die Kernmarke „Nike“ sowie verschiedene Untermarken (z.B. „Nike Golf“) eingesetzt. Die Distribution erfolgt unter dem Eigenlabel sowie einzelnen Extensions. Zweit- und Zusatzmarken für Sport- und Freizeitbekleidung sind u.a. „Cole Haan“, „Bragano“, „Converse“, „Hurley“ und „Umbro“. Die Distribution ist durch eine ausgesprochene Kanalvielfalt geprägt. Sie erfolgt zum einen im Ordergeschäft über Sales Offices mit dem Multimarken-Einzelhandel (primär Sport-Fachhandel, Schuh-Fachhandel, Warenhäuser), was umsatzbezogen deutlich im Vordergrund steht, zum anderen über eine begrenzte Zahl von selbst betriebenen Monolabel-Stores sowie Franchise Stores der Kernmarke „Nike“ sowie der Zweit- und Zusatzmarken „Cole Haan“, „Converse“ und „Hurley“. Mit Concession-Flächen wird vereinzelt experimentiert. Weiterhin bestehen E-Shops

für die USA und für Europa<sup>124</sup>. Außerhalb der USA arbeitet Nike mit einer größeren Zahl von Distributoren und Lizenznehmern zusammen, die zum einen Großhandelsfunktionen ausüben, zum anderen selbst Stores unter der Systemmarke betreiben. Zusammenfassende Angaben dazu liegen nicht vor. Die Markenpflege wird wesentlich unterstützt durch den Auftritt von inzwischen weltweit 15 Flagship-Stores unter dem Namen „Nike Town“. Dem Abverkauf von Überschussware dienen aktuell 162 Factory Outlet Stores weltweit, davon 8 in Deutschland. Die Anteile der Distributionsformen variieren von Land zu Land erheblich. Das Distributionsnetz ist weltweit geknüpft und erstreckt sich nach Angaben von Nike Inc. auf über 180 Ländermärkte<sup>125</sup>.

- Die **Adidas AG** (Herzogenaurach) ist ein markenfokussierter Anbieter von Sportschuhen, Sportartikeln und Sportswear. Die Wertschöpfungskette umfasst das Produkt-Design, die Produktentwicklung sowie Marketing und Vertrieb, während die Fertigung durch externe Lieferanten erfolgt. Die weltweit ausgerichtete Mehr-Sortimentsmarkenstrategie umfasst neben der Kernmarke „Adidas“ mit einzelnen Co-Branding-Ansätzen (z.B. „adidas by Stella McCartney“), auf die etwa 72% des Gruppenumsatzes entfällt, die Zweit-Marken „Reebok“ und „Taylor Made“ mit jeweils spezifischen Markenidentitäten und Nebenmarken. Die Marke Adidas ist führend auf den Gebieten von Sportpromotion und Sportmarketing und durch Ausstattung bekannter Athleten und Sponsoring im Leistungssport stark verwurzelt, wobei eine Vorrangstellung im internationalen Fußball besteht. Die Unternehmensorganisation weist zum einen die Division Sport Performance auf, die die Ausrüstung der Sportler zum Geschäftszweck hat, sowie die Division Sport Style, die den Lifestyle-Konsumenten bearbeitet. Die Distribution erfolgt über 150 weltweit verteilte Tochtergesellschaften in 4 Regionen und stützt sich sowohl auf den indirekten Vertrieb über den Multilabel-Fachhandel als auch auf direkt betriebene Markenflächen. Zur direkt betriebenen und kontrollierten Distribution zählen selbst betriebene Monolabel-Stores (Concept Stores) und von Partnern betriebene Monolabel-Stores, E-Shops auf Plattformen, Concession Corners bei den Key Accounts im Ladeneinzelhandel, Joint-Ventures mit Einzelhandelspartnern<sup>126</sup>, Co-branded Stores mit Sportorganisationen<sup>127</sup> und anderen Marken (z.B. Porsche) sowie zahlreiche Factory Outlet Stores. Im Rahmen des selbst betriebenen Einzelhandels entfallen auf Factory Outlet Stores mit 47% und Concept Stores mit 44% die höchsten Umsatzanteile. Die Eröffnung eigener Läden konzentriert sich bisher vor allem auf Schwellenländer mit unterentwickelter Einzelhandelsstruktur. Die direkte und die vertikal-kooperative Distribution gewinnen zunehmend an Bedeutung und sollen auf einen Umsatzanteil von 35% gesteigert werden. Zusammen mit Modedesignern sind zudem neue lifestyle-orientierte Marktauftritte unter separater Marke mit selbst kontrollierten Store- und Verkaufsflächen-Konzepten vorgesehen. Die Systemmarke „Reebok“, das vor allem im Women's Fitness-Segment positioniert ist, vollzieht diese Entwicklung nach und ist im Begriff, ihr weltweites Netzwerk von Monolabel-Stores (allein und mit Franchisenehmern, auch unter dem Label „Rockport“) und Shop-in-the-Shops sowie die bestehende E-Commerce-Plattform mit landesbezogenen E-Shops auszubauen<sup>128</sup>. Das auf

<sup>124</sup> In den USA und in Europa erfolgt dies über [www.nikestore.com](http://www.nikestore.com)

<sup>125</sup> Ausgewertete Quellen: Nike Inc. 2009, Nike Inc. 2007, Dieterich 2007

<sup>126</sup> z.B. Intersport-Gruppe

<sup>127</sup> z.B. NHL, NFL, FC Bayern München

<sup>128</sup> Ausgewertete Quellen: [www.adidas-group.com/de/overview/](http://www.adidas-group.com/de/overview/), Adidas 2009

die Golfsport-Linie ausgerichtete Dachmarke „Taylor Made“ stützt sich nur auf die indirekte Distribution über den Fachhandel.

Tab. 4: Daten zur Distributionsstruktur vertikal aufgestellter Sportartikelanbieter

	<b>Nike Inc.</b>	<b>Adidas</b>
<b>Gründungsjahr</b>	1964	1948
<b>Start des Retailgeschäfts</b>	k.A.	2000
<b>Marken</b>	Nike (Converse, Cole Haan, Hurley)	Adidas, Reebok, Taylor Made
<b>Umsatz 2008</b>	18,6 Mrd. US-\$	10,8 Mrd. €
<b>Ländermarktpresenz</b>	über 180 Länder (57% des Umsatzes außerhalb der USA)	weltweite Präsenz
<b>Store-Retailing Stores insgesamt darunter:</b>	selbst betrieben, von Distributoren betrieben	800 Adidas Stores, 253 Reebok Stores
- <b>Eigene Stores weltweit</b>	60 Nike, 35 Converse, 159 Cole Haan, 10 Hurley	796 Adidas Concept-Stores („Sport Performance“, „Originals“ und „Sport Style“), 253 Reebok-Concept Stores
- <b>Concessions (Stores und Shops insgesamt)</b>	in geringem Umfang	Concession Corners: 150 Adidas, 67 Reebok
- <b>Flagship Stores</b>	15 „Niketowns“	Adidas Brand Center Peking
<b>Wholesale darunter:</b>		Umsatzanteil bei Adidas 82%
- <b>Franchising und Partner Stores insgesamt</b>	2 (nur Deutschland)	z.B. China
- <b>Shop-in-Shops / Vertragsflächen</b>	k.A.	k.A.
- <b>Ordergeschäft</b>	Umsatzschwerpunkt (ca. 52.000 Verkaufsstellen weltweit mit Direktbelieferung)	Umsatzschwerpunkt bei Adidas und Reebok, bei Taylor Made 100%
<b>Outlet Stores</b>	262 (davon 8 in Deutschland)	Adidas 381 (47% des eigenen Einzelhandelsumsatzes), Reebok 327
<b>Zahl der Stores in Deutschland insg.</b>	8 eigene Stores, 2 Franchise Stores, 8 Outlet-Stores	k.A.
<b>Online Shop</b>	USA und Europa: <a href="http://www.niketown.com">www.niketown.com</a>	E-Commerce-Plattformen von Adidas mit 5 E-Shops und von Reebok

Quelle: Nike 2009, Adidas 2009, Dieterich 2007

Die vertikalen Markenanbieter der Sportartikelbranche haben durchgehend Geschäftsmodelle entwickelt, die sich durch eine Fokussierung der Unternehmensfunktionen der Produktentwicklung, des Designs und der Kommunikation auszeichnen. Hochleistungslaufschuhe werden für Spitzensportler entwickelt und ihr Einsatz wird im Rahmen der Verkaufsförderung im Sport- und Freizeitmarkt umfassend kommuniziert. Die Distribution stützt sich demgegenüber überwiegend auf ein kapillares Netz-

werk von Verkaufspunkten im Rahmen der indirekten Distribution, während auf eigenständige Formen der Endverbraucherdistribution unter eigener Händlermarke bisher primär dort zurückgegriffen wird, wo ein geeignetes Netzwerk indirekter Verkaufspunkte im Rahmen der Multimarken-Distribution nicht zur Verfügung steht. Die Fertigung der Ware erfolgt primär durch Vertragslieferanten in Niedriglohnländern.

Dem entsprechend hohen Stellenwert der Markenkommunikation wird durch den Einsatz von aufwendig gestalteten Flagship-Stores Rechnung getragen, zudem werden in beträchtlichem Umfang auch Concept-Stores unterhalten, die vor allem der Präsentation des Produktprogramms an herausgehobenen Standorten dienen, aber auch die eigene Präsenz in der Distribution verstärken. Beide Sportartikelanbieter sind dabei, ihren Einfluss auf die Distribution verstärkt auszubauen, ohne dies allerdings nach außen hin zu sehr deutlich werden zu lassen. Vor allem Adidas stützt sich verstärkt auf kontrollierte Systemflächen. Die Distributionsstrategie ist aber international nicht einheitlich und wird bis zu einem gewissen Umfang an den Ländergegebenheiten ausgerichtet, wobei Distributoren und Lizenznehmern mit länderspezifischen Strategien eine zentrale Rolle zukommt. In großem Umfang wird überständige Ware über eine beträchtliche Zahl von Outlet Stores abgesetzt. E-Shops gewinnen im Distributionsportfolio zunehmend an Bedeutung. Wenngleich die Sportartikelanbieter ihre Stellung in der Distribution ausbauen, bleibt die indirekte Distribution über den lokalen Einzelhandel aber auf absehbare Zeit weiter dominierend. Markant ist der hohe Internationalisierungsgrad der Distribution.

## 6.5. Klassische Bekleidungshersteller als Folger im Vertikalisierungsprozess

Ein wachsender Teil der größeren Bekleidungshersteller in Deutschland ist in den letzten Jahren zum Aufbau von markenfokussierten Distributionssystemen übergegangen. Sie versuchten damit den drohenden Gefahren von Absatzengpässen aufgrund der rückläufigen Entwicklung bei den Multilabel-Einzelhändlern vorzubeugen. Die drei nachfolgenden traditionsreichen deutschen Bekleidungshersteller sind dieser Gruppe zuzurechnen:

- Die **Ahlers AG** (Herford) ist ein Bekleidungshersteller mit Schwerpunkt in der Jeans- und Männermode. Der Ahlers-Konzern verfügt über ein breites Markenspektrum, das sich aus den Premium-Marken „Pierre Cardin“, „Otto Kern“ und „Baldessarini“, der Jeansmarke „Pioneer“ (mit 2 Extensions) sowie den Sportswear-Marken „Jupiter“ und „Gin Tonic“ zusammensetzt. Die Bekleidungskollektionen werden in Zusammenarbeit mit Lizenznehmern durch Accessoires ergänzt. Design, Produktmanagement und Fertigung erfolgen durch Eigenbetriebe oder durch Lohnbetriebe im Ausland, die Distribution vollzieht sich traditionell ausschließlich im indirekten Ordergeschäft mit Präsenz in den Stammbereichen des Fachhandels. Seit einer Neuorientierung der Distributionsstrategie baut die Ahlers AG die Flächenbewirtschaftung und ihre Retail-Fähigkeit systematisch aus. Ende November 2008 verfügte sie unter den verschiedenen Händlermarken über knapp 2.300 Systemflächen im Bekleidungseinzelhandel, wobei alleine im Jahr 2008 fast 1.000 Flächen neu eröffnet wurden. 80% der Systemflächen werden im Inland betrieben, 20% im Ausland. Zudem bestehen unter verschiedenen Händlermarken inzwischen über 100 Monolabel-Stores (u.a. „Pierre Cardin“, „Pioneer“, „Gin To-



nic“), die zu 85% im Franchise-System betrieben werden, während der Rest auf eigene Stores entfällt. Knapp die Hälfte des Umsatzes wird im Ausland Erlöst<sup>129</sup>.

- Die **Brax Leineweber GmbH & Co. KG** (Herford) ist ein traditionsreicher Damen- und Herrenbekleidungshersteller mit Spezialisierung auf das gehobene Segment des Hosenmarktes, mit dem 75% der Erlöse erzielt werden. Im Mittelpunkt steht die Dachmarke „Brax“, hinzu kommen die Sublabels „Eurex by Brax“, „Raphaella by Brax“ und „Golf by Brax“. Design, Produktmanagement und Vertrieb sind in eigener Hand, die Fertigung erfolgt durch Eigen-Betriebe oder durch Auftragsfertigung. Seit 1997 setzt das Unternehmen kooperative Flächenbewirtschaftungssysteme in der Form von Shop-in-the-Shops und Corners unter der eigenen Systemmarke ein. Auf den inzwischen über 1.000 Systemflächen wird nahezu die Hälfte des Umsatzes erzielt. Für die Bewirtschaftung werden NOS- und Depotprogramme eingesetzt, die sich für Hosenflächen besonders gut eignen. Bei der Steuerung wird ein möglichst weitgehender Zugriff auf die Limits angestrebt. Seit 2007 werden im In- und Ausland Monomarken-Partnerstores unter der Systemmarke errichtet. Brax übt dabei die Kontrolle über die Limits aus, sodass die Bestückung praktisch in eigener Regie erfolgt; dafür wird die Ware dem Händler gegenüber erst beim Abverkauf fakturiert und die am Ende der Saison nicht abverkaufte Altware wird zurückgenommen, sodass der Händler vom Warenrisiko voll entlastet wird. Der Partner erhält monatlich eine Provision in Höhe eines Anteils am Bruttoumsatz<sup>130</sup>. Der Händler trägt die Kosten für Store-Einrichtung, Miete und Personal. Brax bietet dem Partner aber eine massive Marketingunterstützung an. Brax betreibt zusätzlich eine begrenzte Zahl von eigenen Monolabel-Stores. Zudem ist Brax weiterhin in den Stammbereichen zahlreicher Multilabel-Stores vertreten. Das Systemgeschäft wird allerdings deutlich ausgebaut<sup>131</sup>.
- Die **F.W.Brinkmann GmbH** (Herford) ist ein führender Bekleidungshersteller mit Schwerpunkt in der Herrenkonfektion. Die Unternehmensgruppe besteht aus verschiedenen Einzelfirmen, denen separate Dach-Marken zugrunde liegen und die im Hinblick auf Produktmanagement, Fertigung und Vertrieb eigenständig tätig sind und mit Lizenznehmern zusammenarbeiten. Die Dachmarken sind „Bugatti“ (Umsatzschwerpunkt der Gruppe), „Eduard Dressler“, „Wilvorst“, „Odermark“, „Atelier Torino“, „Pikeur“ und „Doris Hartwich“. Trotz früherer Erfahrungen im Einzelhandel durch die Übernahme der Bekleidungskette Roland erfolgte die Distribution traditionell ausschließlich im indirekten Ordergeschäft mit Präsenz in den Stammbereichen, wobei sich das Kundenportfolio neben dem Fachhandel aus Warenhäusern und Kaufhäusern zusammensetzte. Die Dachmarke „Bugatti“ wurde dabei zu einem internationalen Fashion-Brand im Segment der gehobenen Mitte ausgebaut. 2006 erfolgte bei der C.F.Brinkmann eine strategische Neuorientierung, im Rahmen der die einzelnen Marken seit 2007 dazu übergegangen sind, Flächensysteme in Form von Shop-in-the-Shops bei Multilabel-Einzelhändlern unter der jeweiligen Marke aufzubauen. So verfügt „Bugatti“ inzwischen über etwa 500 Systemflächen, „Eduard Dressler“ über 17, „Atelier Torino“ über 13, „Wilvorst“ über 30 und „Pikeur“ über 100 „Softshops“ im Reiterfachhandel. 2007 hat die Brinkmann AG begonnen, Monomarken-Stores mit eigenem Shop-Design in der Form des Partnerstores und vereinzelt als selbst geführter Store unter eigenen Händlermarken zu eröffnen, wobei „Bugatti“ inzwischen mit 22 und „Doris

<sup>129</sup> Ausgewertete Quellen: Ahlers 2009, Probe 2009, S.28

<sup>130</sup> Der Provisionssatz liegt zwischen 52 und 57%. Vgl. Probe 2006, S.28

<sup>131</sup> Ausgewertete Quellen: Probe 2006, S. 28, Werner 2008, S. 28, Probe 2009(4), S.15

Hartwich“ mit einem Monomarken-Store vertreten sind (vor allem im Ausland). Die Eröffnung von Monomarken-Stores unter weiteren Labels ist geplant. Die indirekte Distribution über das tradierte Ordergeschäft dominiert jedoch nach wie vor<sup>132</sup>.

Tab. 5: Distributionsstruktur klassischer Bekleidungshersteller im Vertikalisierungsprozess

	<b>Ahlers</b>	<b>Brax Leineweber</b>	<b>Brinkmann</b>
<b>Gründungsjahr</b>	1918	1888	1947
<b>Start des Retailgeschäfts (Stores)</b>	k.A.	2004	2007
<b>Marken</b>	Pierre Cardin, Otto Kern, Baldessarini, Pioneer, Gin Tonic, Jupiter	Brax (verschiedene Sublabels)	Bugatti, Edurad Dressler, Wilvorst, Atelier Torino, Pikeur und Doris Hartwich
<b>Umsatz 2008</b>	268 Mio. €	240 Mio. €	240 Mio. €
<b>Ländermarktpresenz</b>	zahlreiche Länder, Exportanteil 49%	zahlreiche Länder, Exportanteil 30%	über 60 Länder, hoher Exportanteil
<b>Store-Retailing Stores insgesamt</b>	102	24	23
<b>darunter:</b>			
- Eigene Stores Weltweit	15	18 (seit 2007)	1
- Concessions (Stores und Shops insgesamt)	----	6	----
- Flagship Stores	---	---	----
<b>Wholesale</b>			
<b>darunter:</b>			
- Franchising und Partner Stores insgesamt	87	--	22
- Shop-in-Shops / Vertragsflächen	2.300	968 (seit 1997)	Bugatti 500, Eduard Dressler 17, Atelier Torino 13, Wilvorst 30, Pikeur 300
- Ordergeschäft	weiter dominant	weiter dominant	weiter dominant
<b>Outlet Stores</b>	vorhanden	---	1
<b>Zahl der Stores in Deutschland insg.</b>	ca. 15	10	3
<b>Online Shop</b>	nur für Pierre Cardin	seit Sept. 2009 (brax.de)	nur für Bugatti (bugattishop.de)

Quelle: Ahlers 2009, Probe 2009(1), S. 28, Ott / Probe 2008, S. 24, Lambertz 2008, S. 68-71, Probe 2009(9), S.10

In der konventionell aufgestellten Bekleidungsindustrie, die indirekte Distribution von Markenerzeugnissen im Ordergeschäft betreibt, erfolgte die Vertikalisierung über den Aufbau einer eigenen Präsenz im Retail-Bereich eher reaktiv<sup>133</sup>. Aufgrund des rückläufigen Bekleidungsfachhandels und der Marktanteilsverluste bei Waren- und Kaufhäusern sehen sich die Bekleidungshersteller im Rahmen ihres tradierten Geschäftsmodells einem abschmelzenden Absatzmarkt gegenüber. In der Konsequenz setzte in der betrachteten Gruppe der Bekleidungshersteller eine strategische Umoorientierung ein, aufgrund deren der Aufbau einer eigenständigen Einzelhandelspräsenz mit wachsendem Nachdruck verfolgt wird.

<sup>132</sup> Ausgewertete Quellen: Ott / Probe 2008, S. 24, Lambertz 2008, S.68-71

<sup>133</sup> Vgl. Janz / Swoboda 2007, S.31

Grundlage dieser Strategie ist die Konzipierung von Systemmarken mit Aufbau flächenorientierter Kollektionen und die nachfolgende Entwicklung von Flächensystemen. Zwei der drei betrachteten Hersteller verfügt inzwischen über eine Mehrzahl von Systemmarken. Der Aufbau eigenständiger Formen der direkten Distribution sowie vertikal-kooperativer Distributionsformen auf Grundlage der Systemmarken befindet sich noch in einem vergleichsweise frühen Stadium. Eigene Stores und Franchise Stores werden bisher nur in begrenztem Umfang betrieben, sodass Flächenpartnerschaften eindeutig im Vordergrund stehen. Aufgrund des zunehmenden Abschlüssels der Warenhäuser dürften allerdings der Ausbau vertikal-kooperativer Distributionssysteme und die Errichtung eigener Stores zwangsläufig weiter an Bedeutung gewinnen. Outlet Stores werden allerdings bisher nur in geringem Umfang unterhalten, der Einstieg in die E-Shop-Distribution ist ebenfalls noch recht jungen Datums und bisher nicht bei allen Systemmarken erfolgt. Eine große Herausforderung für die Hersteller besteht darin, sich die erforderlichen Kompetenzen auf dem Gebiet der Steuerung der Einzelhandelsflächen zu erschließen. Auch die Internationalisierung wird verstärkt.

## 6.6. Vertikal aufgestellte Schuhhersteller

Die Schuhbranche ist von der Vertikalisierung deutlich später erfasst worden als die Bekleidungsbranche<sup>134</sup>. Unter den klassischen Schuhherstellern wird die Distribution im markenfokussierten Distributionssystem primär durch spezialisierte Anbieter verfolgt, deren Erzeugnisse in technischer Hinsicht Alleinstellungsmerkmale aufweisen. Dazu zählen die Schuh-Hersteller Geox und Ecco, die ausgebildete markenfokussierte Distributionssysteme aufweisen, während Gabor Shoes erst im Begriff steht ein derartiges System aufzubauen:

- Die **Geox S.p.A.** (Biadene di Montebelluna, Italien) ist ein innovativer Spezialhersteller von patentrechtlich geschützten, atmungsaktiven Schuhen für Damen, Herren und Kinder sowie von atmungsaktiver Outdoor-Bekleidung unter eigener Marke. Im Produktprogramm wird eine Dachmarken-Strategie verfolgt. Obwohl erst 1995 gegründet, ist Geox inzwischen Marktführer der Schuhbranche im Ursprungsland Italien und auf zahlreichen internationalen Märkten in einem raschen Wachstum begriffen. Die Distribution erfolgt zum einen im Rahmen der indirekten Distribution über mehr als 10.000 Multimarken-Fachgeschäfte, wobei neben dem reinen Ordergeschäft verstärkt Shop-in-Shops und Corners unter der eigenen Händlermarke eingesetzt werden, zum anderen wird eine rasch wachsende Zahl von Monomarken-Stores unter der Händlermarke „Geox“ eröffnet (bisher etwa 1.000), die überwiegend im Franchising (im Ausland verschiedentlich über Masterfranchising), teilweise auch direkt betrieben werden. Dazu zählen auch erste Flagship-Stores<sup>135</sup>. Die Ludwig Götz GmbH in Hamburg betreibt mit Geox in Deutschland einen virtuellen Shop-in-the-Shop innerhalb seines eigenen e-Shops, 2009 wurden aber auch eigene E-Shops eröffnet<sup>136</sup>.
- Die **Ecco SKO A/S** aus (Bredbro, Dänemark) ist ein Hersteller von Damen-, Herren- und Kinderschuh sowie von Spezialschuhen im mittleren bis gehobenen Segment, deren Herstellung im Rahmen eines besonderen Verfahrens erfolgt.

<sup>134</sup> Vgl. dazu Schwertfeger 2007, S. 55

<sup>135</sup> Ausgewertete Quellen: Geox 2009, Fiedler 2008, S. 24, Fiedler 2009, S. 8

<sup>136</sup> vgl. Nowicki 2006, S. 8

Durch die weit überwiegend interne Schuhfertigung und den Betrieb von Gerbereien in der Vorstufe wird die Fertigungskette vollständig kontrolliert. Neben dem nach wie vor dominierenden Ordergeschäft werden unter der Systemmarke „Ecco“ eigene Stores und Franchising-Monomarken-Stores sowie Shop-in-Shops betrieben. Die 1991 gestartete Distribution über selbst betriebene Stores - auch unter Einschluss von Flagship-Stores - wird vorrangig ausgebaut, bei der indirekten Distribution gewinnen die systematische Bewirtschaftung und die Flächenpartnerschaften in Form von Shop-in-the-Shops zunehmend an Bedeutung<sup>137</sup>. Die Ludwig Götz GmbH betreibt mit Ecco einen virtuellen Shop-in-the-Shop innerhalb seines Web-Shops, seit 2009 besteht auch ein eigener e-Shop<sup>138</sup>.

- Die **Gabor Shoes AG** (Rosenheim) ist ein führender deutscher Damenschuhhersteller, der mehrere eigene Produktionsstätten im Ausland unterhält. Mit der Dachmarke „Gabor“ wird fast 80% des Umsatzes Erlöst, der Rest entfällt auf die Weltlizenz des Labels „Camel active shoes“. Die Distribution erfolgt primär im klassischen Ordergeschäft mit Absatzmittlern, zunehmend aber in Formen der kontrollierten oder der direkt gesteuerten Distribution unter der eigenen Systemmarke. Neben einer begrenzten Zahl von selbst betriebenen Monolabel-Stores verfügt Gabor über eine wachsende Zahl von Partner-Stores und über 330 Shop-in-the-Shops. Weiter bestehen eigene Outlet-Stores und e-Shops bei Handelspartnern<sup>139</sup>.

---

<sup>137</sup> Ausgewertete Quellen: Hertmanni 2008, S. 10, Juric / Müller 2008, S. 24, Ecco 2009

<sup>138</sup> vgl. Nowicki 2006, S. 8

<sup>139</sup> Ausgewertete Quellen: Platen 2009, S.28

Tab. 6: Daten zur Distributionsstruktur vertikal aufgestellter Schuhhersteller

	<b>Geox</b>	<b>Ecco</b>	<b>Gabor</b>
<b>Gründungsjahr</b>	1995	1962	1949
<b>Start des Retail-geschäfts</b>	k.A.	1991	1997
<b>Marken</b>	Geox	Ecco	Gabor (Camel Active)
<b>Umsatz 2008</b>	893 Mio. €	721 Mio. €	305 Mio. €
<b>Ländermarktpresenz</b>	über 70 Länder	in 91 Ländern	Exportquote 55%
<b>Store-Retailing Stores insgesamt darunter:</b>	940	822	64
- Eigene Stores Weltweit	218	136	8
- Concessions (Stores und Shops insgesamt)	---	----	---
- Flagship Stores	mehrere	Mehrere	---
<b>Wholesale darunter:</b>	Umsatzanteil 68%		
- Franchising und Partner Stores insgesamt	722	686	58
- Shop-in-Shops / Vertragsflächen	zahlreiche SiS und Corners	1.726	334
- Ordergeschäft	Präsenz in über 10.000 Schuhgeschäften	Umsatzschwerpunkt	weiter relevant
<b>Outlet Stores</b>	k.A.	k.A.	12
<b>Zahl der Stores in Deutschland insg.</b>	ca. 290	> 40	k.A.
<b>E-Shop</b>	seit 2009 geox-shop.de	seit 2009 ecco-shop.de	nur über Absatzmittler

Quelle: Juric / Müller 2008, S.24, Ecco 2009, Geox 2009, Fiedler 2008, S.24, Fiedler 2009, S.8, Platen 2009, S.28

In der Schuhbranche ist bisher nur ein kleiner Teil der Hersteller dazu übergegangen, neben der indirekten Distribution im Ordergeschäft mit Absatzmittlern auch Formen der direkten und der vertikal-kooperativen Distribution zu entwickeln. In Anbetracht der weitreichenden Umstrukturierung im Schuheinzelhandel, die aktuell zu einer rasch voranschreitenden Unternehmenskonzentration führt, finden vertikale Geschäftsmodelle bei den Schuhherstellern eine verstärkte Aufmerksamkeit. Allerdings wird bisher eher auf Soft-Shops, Corners und Shop-in-the-Shops zurückgegriffen, obgleich sich die überwiegend kleinflächigen Schuhgeschäfte dafür nur begrenzt eignen<sup>140</sup>. Eine Vorreiterrolle innerhalb der Schuhbranche kommt den relativ wenigen markenfokussierten Herstellern wie Geox und Ecco zu, die sich auch durch Alleinstellungsmerkmale im Bereich der Schuhgestaltung bzw. Schuhfertigung auszeichnen. Neben dem Ordergeschäft erfolgt die Distribution über ein Netz eigenständiger Monolabel-Stores, über partnerschaftliche Flächensysteme sowie über ein größeres Netz von Franchise Stores, die unter der eignen Händlermarke betrieben werden. Da die Distribution der Schuhwaren unter einer einheitlichen Dachmarke erfolgt, die dem Markennamen nach mit der Händlermarke identisch ist, liegen die Merkmale einer Systemmarke vor. Eine vergleichbare Entwicklung ist auch bei Gabor erkennbar, al-

<sup>140</sup> Vgl. Juric 2008, S. 54 und Juric 2009, S.22

lerdings wurde diese Strategie bisher erst in Ansätzen umgesetzt und ist stärker auf Systemflächen fokussiert. Die Eröffnung vertikaler E-Shops ist erst jüngsten Datums. Daran wird deutlich, dass die Schuhbranche die Entwicklungen der Bekleidungsbranche nur mit großem zeitlichem Abstand nachvollzieht.

## 6.7. Bekleidungs-Einzelhändler als Träger von vertikaler Distributionssystemen

Im Gegensatz zu Trägern markenfokussierter Distributionssysteme aus der Modebranche, die sich ausgehend von Geschäftsmodellen mit Fokus auf die Ausübung der Design- und der Fertigungsfunktion entwickelt haben, hatten andere Träger vertikaler Distributionssysteme Geschäftsmodelle zum Ausgangspunkt, deren Wertschöpfungskette ihren Schwerpunkt auf der Einzelhandelsstufe hatte. Die Vertikalisierung beinhaltet daher im Wesentlichen die Integration der Designfunktion und der Fertigungssteuerung in die Wertkette. Art und Ausmaß der Vertikalisierung zeigen dabei große Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen. Beispiele für vertikal aufgestellte Unternehmen mit Ausgangspunkt im Einzelhandel sind etwa H&M, C&A, Mango und Etam. Nachfolgend werden die Geschäftsmodelle von Mango und Etam dargestellt:

- **Mango** (*Muttergesellschaft Punto Fa S.L. und MGN Holding*) (Palau Solità i Piagamans bei Barcelona) ist ein 1984 gegründeter Damenmode-Anbieter, der auf der Grundlage einer ausgeprägten Differenzierungsstrategie eine sehr fokussierte, stark modeorientierte Zielgruppe anspricht. Mango bietet im gesamten Vertriebsgebiet ein einheitliches Sortiment unter Einschluss von Accessoires und Schuhen an, allerdings werden länderspezifische Kollektionsbausteine eingefügt. Die Marken-Konzeption ist stark profiliert, wobei neben der Sortimentskernmarke „Mango“ die Unterlabels „Mango Accessoires“ und „He by MNG“ bestehen. Die Wertschöpfungskette des Familienunternehmens besteht aus einer eigenständigen Design-Funktion, die pro Jahr vier Kollektionen erstellt, einem eigenständigen Logistiksystem und einem differenzierten Distributionssystem, während eigene Fertigungskapazitäten nicht vorhanden sind. Die Vergabe der Auftragsfertigung erfolgt im Rahmen eines Netzwerks von über 150 spezialisierten Lieferanten. Die Distribution stützt sich auf eigene Stores, Partnerstores und Partnerflächen, die unter den Händlermarken „Mango“, „HE by MGN“ und „Mango Touch“ geführt werden. Etwa 40% der weltweit eröffneten Mango-Boutiquen werden selbst betrieben. Shop-in-the-Shops bestehen bei Bekleidungshäusern (z.B. bei P&C). Bei den Partnerstores und Partnerflächen werden die Limits auf der Grundlage eines sehr leistungsfähigen Informationssystems zentral gesteuert. Ladengestaltung und Merchandising sind einheitlich, die gelieferte Ware wird erst nach dem Abverkauf fakturiert und Restbestände werden zurückgenommen. Die Restanten werden anschließend über Outlet Stores in Factory Outlet Center vermarktet. Zudem bestehen eigene E-Shops. Das Label hat eine ungewöhnlich rasche internationale Expansion erfahren<sup>141</sup>.
- Die bereits seit 1916 bestehende französische Handelsgruppe **Etam Development** (Clichy) ist ein vertikaler Anbieter primär von Damenwäsche sowie von Damenmode, der mit drei verschiedenen Systemmarken operiert. Etam ist Marktführer im französischen Wäscheeinzelhandel und setzt die Sortimentskernmarke

---

<sup>141</sup> Ausgewertete Quellen: Nowicki 2004, S.60, [www.company.mango.com](http://www.company.mango.com), Maurer 2007, S.48, Bartolomew 2008, S.14

„Etam“ sowohl im Wäschebereich als auch bei den DOB-Kollektionen ein (letzteres nur in Frankreich). Die beiden anderen Marken „1,2,3“ und „Undiz“ dienen zur Ansprache spezifischer Zielgruppen und sind preislich abweichend positioniert. Zusätzliche Marken wurden für den stark bearbeiteten chinesischen Markt entwickelt. Die Wertschöpfungskette der Unternehmensgruppe umfasst die Designentwicklung, die Logistik und die Distribution über primär direkte sowie vertikal-kooperative Distributionsformen, während die Fertigung durch 550 überwiegend in Niedriglohnländern angesiedelte, vertraglich verbundene Hersteller erfolgt. Die Distribution stützt sich auf direkt betriebene Monomarken-Stores der drei Systemmarken, die in Frankreich und in China, teilweise auch in anderen Ländern bestehen. Außerhalb von Frankreich werden unter der Händlermarke „Etam“ in größerer Zahl Franchise-Stores betrieben. Die Marke „1,2,3“ ist in Warenhäusern auch als Flächensystem nach dem Shop-in-the-Shop-Konzept vertreten. Insgesamt wurden Ende 2008 3.291 Verkaufspunkte unter den eigenen Marken geführt, die sich auf 43 Länder erstrecken. Der e-Shop von Etam verzeichnet starke Umsatzzuwächse und liefert bisher in 20 europäische Länder aus. Der Markenauftritt wird durch einen Flagship-Store für Damenwäsche in Paris unterstützt<sup>142</sup>.

Tab. 7: Daten zur Distributionsstruktur vertikalisierter Einzelhändler

	<b>Mango</b>	<b>Etam</b>
<b>Gründungsjahr</b>	1984	1916
<b>Start Retailgeschäft</b>	1984	1916
<b>Marken</b>	Mango, HE by MGN, Mango Touch	Etam, 1.2.3., Undiz
<b>Umsatz 2008</b>	1,4 Mrd. € (Einzelhandelsumsatz)	969 Mio. €
<b>Ländermarktpresenz</b>	92 Länder (Auslandsanteil am Umsatz 77%)	43 Länder
<b>Store-Retailing Stores insgesamt</b>	1.220	3.200
<b>darunter:</b>		
- <b>Eigene Stores insgesamt</b>	ca. 480	ca. 3.050 (davon 2.131 in China)
- <b>Concessions (Stores und Shops insgesamt)</b>	ca. 740	----
- <b>Flagship Stores</b>	seit 1997	1 (Paris)
<b>Wholesale</b>		
<b>darunter:</b>		
- <b>Franchising und Partner Stores insgesamt</b>	-----	167
- <b>Shop-in-Shops / Vertragsflächen</b>	etwa 200	80
- <b>Ordergeschäft</b>	-----	-----
<b>Outlet Stores</b>	vorhanden	-----
<b>Zahl der Stores in Deutschland insg.</b>	62	2
<b>E-Shop</b>	mehrere (seit 2000)	Vorhanden

Quellen: Nowicki 2004, S.60, [www.company.mango.com](http://www.company.mango.com), Maurer 2007, S.48, Bartolomew 2008, S.14, ETAM 2008, ETAM 2009 (1), ETAM 2009 (2), Probe 2009 (6), S. 11

<sup>142</sup> Ausgewertete Quellen: Etam 2008, Etam 2009 (1), Etam 2009 (2), Probe 2009 (6), S. 11

Die von Einzelhändlern entwickelten markenfokussierten Distributionssysteme haben ihren Schwerpunkt im selbst betriebenen Netz von Monolabel-Stores, nutzen jedoch bei der Distribution gleichfalls vertikal-kooperative Distributionssysteme wie Franchising-Systeme (bei Etam) und Flächenpartnerschaften. E-Shops werden ebenfalls betrieben, Mango nutzt zudem Outlet-Stores zur Abschleusung von Restanten. Beide Unternehmen operieren mit differenzierten Sortimentsmarken-Konzeptionen unter Einschluss von Extensions und Zweitmarken, die sich in markennamensgleichen Händlermarkenauftritten widerspiegeln und damit zu einem in sich differenzierten Systemmarken-Ansatz verbinden. Die Vertikalisierung des Geschäftsmodells ist in der Form sehr frühzeitig erfolgt, dass die Unternehmen bereits seit ihrer Entstehung mit Eigenmarken operiert und Designentwicklung und Lieferlogistik in ihre Wertschöpfungskette integriert haben. Den beiden dargestellten Unternehmen kam daher von Beginn an eine gewisse Sonderstellung zu. Die Fertigung erfolgt extern und wird in enger Kooperation mit den Fertigungsbetrieben gesteuert. Das heute ausgebildete Geschäftsmodell weist starke Affinitäten zu dem der Träger von vertikalen Distributionssystemen auf, die sich aus den Bekleidungsherstellern heraus entwickelt haben, allerdings besteht kein Ordergeschäft mit Absatzmittlern im klassischen Sinne. Der Internationalisierungsgrad ist sehr ausgeprägt.

## 6.8. Vertikale Non-Food-Markenanbieter außerhalb des Fashion-Sektors

Spezialisierte Anbieter von Markenwaren im Non-Food-Konsumgütersektor außerhalb des Fashion-Bereichs haben teilweise bereits frühzeitig mit verschiedenen Formen der gesicherten und der vertikal-kooperativen Distribution operiert und in der Folge profilierte markenfokussierte Distributionssysteme aufgebaut. Die nachfolgend behandelten Markenanbieter sind nach Geschäftsfeld und Branche sehr unterschiedlich aufgestellt, zeichnen sich aber durchweg durch ein stark vertikales Geschäftsmodell auf der Grundlage einer profilierten Systemmarken-Konzeption aus.

- Das Familienunternehmen **D. Swarovski & Co.** (Wattens in Tirol) ist der weltweit führende Anbieter von geschliffenen Kristallprodukten aus böhmischer Tradition. Neben Schmuck und Modeaccessoires umfasst das Produktprogramm eine Vielzahl von Objekten, die auf Leuchten, in der Innenarchitektur und in der Architektur Anwendung finden, sowie optische und technische Erzeugnisse. Die Kristallprodukte werden seit 1976 unter der Sortimentsmarke „Swarovski“ an Endverbraucher vertrieben. Zur Pflege des Markenprofils der Kristallprodukte wurde das von André Heller gestaltete Erlebniszentrum „Kristallwelten“ in Wattens geschaffen und ein weltweiter Kundenclub unter dem Namen „Swarovski Crystal Society“ mit bereits 400.000 Mitgliedern aufgebaut. Die Distribution stützt sich neben den traditionell belieferten Multimarken-Fachgeschäften seit 1998 zunehmend auf direkt sowie von Partnern betriebene Monomarken-Stores mit ganzheitlichem Markenauftritt, die heute nach dem Umsatzzahlen im Vordergrund stehen. Den selbst betriebenen Swarovski-Boutiquen sowie den von Partnern betriebenen Concession-affinen Swarovski-Partner-Boutiquen liegt ein Systemmarkenkonzept zugrunde. In London wurde 2008 der erste Concept Store unter dem Namen „Swarovski Crystallized Cosmos & Lounge“ eröffnet, dem weiteren Concept Stores folgten<sup>143</sup>. Auch der Absatz über E-Shops gewinnt an Bedeutung.

<sup>143</sup> Ausgewertete Quellen: [www.swarovski.com/press information/](http://www.swarovski.com/press-information/) und [www.swarovski.com/partner boutique/](http://www.swarovski.com/partner-boutique/), Hielscher 2008, S. 18, Diehl-Wobbe 2008, S.62



- Die **Yves Rocher SA** (La Gacilly / Frankreich) ist ein Hersteller von pflanzlicher Naturkosmetik, von Damendüften und Körperpflegeprodukten. Das einheitlich geführte Kosmetik-Label ist mit dem Namen des Gründers und Inhabers identisch und wird durch umfassende Kommunikationsmaßnahmen unterstützt (z.B. Unterhalt eines Botanischen Gartens in La Gacilly, Yves Rocher-Stiftung). Besonderes Gewicht wird auf die Kontrolle der Fertigungskette gelegt. Die Erzeugnisse werden unter der eigenen Sortimenten-Marke in über 88 Ländern vertrieben, allerdings liegt der Distributionsschwerpunkt in Frankreich. Neben der Kosmetikmarke „Yves Rocher“ gehören weitere Labels zur Gruppe. Die Distribution der Naturkosmetikerzeugnisse erfolgt in Formen der direkten und der indirekten Distribution. Dem Distanzhandel über den klassischen Katalogversandhandel und seit 2000 über e-Shops kommt ein hoher Umsatzanteil zu. Seit 1969 bestehen in Frankreich und seit 1970 auch international Monomarken-Stores in Form von Franchise-Stores und von selbst betriebenen „Schönheits-Fachgeschäften“, deren Zahl bis 2009 zusammen auf über 1.600 angewachsen ist. Zudem erfolgt Haushaltsvertreterdirektvertrieb mit einem freiberuflichen Außendienst – auch über Haus-Partys. Die Produkte werden zudem im Ordergeschäft in Parfümerien vertrieben. In Paris besteht seit 2002 ein Flagship-Store mit Kommunikationsfunktion<sup>144</sup>. Die Distributionsformen stützen sich auf eine Systemmarke und sind eng miteinander verzahnt.
- Die **Bijou Brigitte modische Accessoires AG** (Hamburg) ist ein Anbieter von Modeschmuck und modischen Accessoires im mittleren bis mittel-niedrigem Segment. Die Ware wird über ein weltweites Lieferantennetz vorwiegend aus Niedriglohnländern bezogen. Die Distribution erfolgt unter der eigenen Systemmarke vor allem über selbst betriebene Verkaufsstellen, die zu etwa zwei Drittel im europäischen Ausland angesiedelt sind. Außerdem wurden Concessions auf den Verkaufsflächen von Warenhäusern und anderen Multilabel-Einzelhändlern eingerichtet. Weiter besteht ein E-Shop, dessen Umsatz aber bisher von untergeordneter Bedeutung ist<sup>145</sup>. Allen Distributionsformen liegt das einheitliche Händlermarken-Konzept zugrunde. Ein identischer Markenname wird auch für den geführten Modeschmuck verwandt, allerdings fällt die Markierung des Modeschmucks vergleichsweise zurückhaltend aus.

---

<sup>144</sup> Ausgewertete Quellen: [www.yves-rocher.com](http://www.yves-rocher.com)

<sup>145</sup> Ausgewertete Quellen: Bijou Brigitte 2009

Tab. 8: Daten zur Distributionsstruktur von Anbietern außerhalb des Fashion-Sektors

	<b>Swarovski</b>	<b>Yves Rocher</b>	<b>Bijou Brigitte</b>
<b>Gründungsjahr</b>	1895	1958	1963
<b>Start des Retailgeschäfts</b>	1998	1969	1977
<b>Marken</b>	Swarovski	Yves Rocher	Bijou Brigitte
<b>Umsatz 2008</b>	2,56 Mrd. €	ca. 2 Mrd. €	375,7 Mio. €
<b>Ländermarktpresenz</b>	über 120 Länder	in 88 Ländern	europäische Länder
<b>Store-Retailing Stores insgesamt darunter:</b>	ca. 1.300	1.600	1.085
- <b>Eigene Stores Insgesamt</b>	ca. 750 / 4 Concept Stores	vorhanden (2002 in Frankreich: 13% der Stores)	überwiegend
- <b>Concessions (Stores und Shops insgesamt)</b>	550	----	etwa 100 Concessions in Warenhäusern
- <b>Flagship Stores</b>	Erlebniszentrum	in Paris	----
<b>Wholesale darunter:</b>			
- <b>Franchising und Partner Stores insgesamt</b>	----	vorhanden (2002 in Frankreich: 87% der Stores)	wenige
- <b>Shop-in-Shops / Vertragsflächen</b>	----		
- <b>Ordergeschäft</b>	ca. 50% Umsatzanteil	über Parfümerien	gering
<b>Outlet Stores</b>	----	----	----
<b>Zahl der Stores in Deutschland insg.</b>	44	k.A.	384
<b>E-Shop</b>	vorhanden	Katalogversand, E-Shops (seit 2000)	vorhanden

Quelle: [www.yves-rocher.com](http://www.yves-rocher.com), Cliquet / Croizean 2002, [www.swarovski.com/press information/](http://www.swarovski.com/press information/), [www.swarovski.com/partner boutique/](http://www.swarovski.com/partner boutique/), Bulgari 2009, Bijou Brigitte 2009

Die drei untersuchten Träger von markenfokussierten Distributionssystemen, die außerhalb der Modebranche tätig sind, zeichnen sich durch das Angebot von profilierten Sachleistungen aus, die zum einen ein ausgeprägtes Markenprofil aufweisen, zum anderen besondere Qualitätsmerkmale mit starken Vertrauenseigenschaften besitzen. Ein Markterfolg setzt daher eine geeignete Positionierung voraus, die an der Schnittstelle zum Kunden mit einer intensiven personellen Ansprache und einer entsprechend gestalteten Verkaufsumgebung einher gehen muss. Der Einsatz von Formen der direkten oder der vertikal-kooperativen Distribution bietet für die Markenanbieter in besonderem Maße Gewähr dafür, dass den hohen Anforderungen der Vermarktung dieser Sachleistungen ausreichend Rechnung getragen wird.

Bei allen untersuchten Systemanbietern wird der Fertigungs- bzw. Sourcing-Prozess direkt gesteuert und unterliegt einer speziellen Qualitätskontrolle. Die Gestaltung und das Design der Sachleistung erfahren eine sehr hohe Aufmerksamkeit. Der Vermarktung der Sachleistungen liegt eine Sortimentsmarken-Konzeption zugrunde, während die Verkaufsstellen bzw. E-Shops unter der namensgleichen Händlermarke

auftreten. Auf Markenebene liegen daher alle Merkmale einer Systemmarken-Konzeption vor. Besonders ausgeprägt ist der Aufbau von Netzwerken kleinflächiger Monomarken-Stores, mit denen große und länderübergreifende Vertriebsgebiete abgedeckt werden. Während die Schlüsselstellen des Vertriebsnetzes durch selbst betriebene Stores besetzt werden, dienen Flächenpartnerschaften sowie Franchise- bzw. Partner-Shops vor allem dazu, das Vertriebsnetz flächendeckend zu erweitern und zu verdichten. Dies gilt besonders auf internationaler Ebene. Gleiches trifft auch auf das ergänzend eingesetzte Ordergeschäft zu. E-Shops werden ebenfalls betrieben, während auf Outlet Stores aufgrund fehlender oder nicht marktfähiger Restposten verzichtet wird.

## **7. Merkmalsprofile der Träger markenfokussierter Distributionssysteme**

Die Übersicht über die typologischen Gruppen der Träger markenfokussierter Distributionssysteme hat gezeigt, dass ausgehend von der Luxusbranche eine zunehmende Verbreitung in durchaus sehr unterschiedlichen Branchen und Marktsegmenten erfolgt ist. Die Zahl der in den einzelnen Segmenten vorgefundenen Träger entsprechender Distributionssysteme und ihre Marktstellung variieren allerdings deutlich. Zahlreiche, auch relativ umsatzstarke und marktbedeutende vertikal organisierte Markenanbieter fanden sich in vergleichsweise neu entwickelten Teilmärkten der Bekleidungs- und Sportartikelbranche<sup>146</sup>, während sie in den eher traditionellen Segmenten des Bekleidungssektors und in der Schuhbranche schwächer vertreten sind und die vorgefundenen Unternehmen sich im Hinblick auf die Vertikalisierung noch in einem relativ frühen Entwicklungsstadium befinden. Außerhalb der Modebranche sind es bisher noch überwiegend Spezialanbieter, die auf markenfokussierte Distributionssysteme rekurren, allerdings bestehen diese vertikalen Distributionssysteme teilweise bereits sehr lange. Ihre Bedeutung nimmt generell zu, wobei sich die Träger dieser Systeme überwiegend auch als sehr expansionsstark erweisen. Auffällig sind zudem der hohe Internationalisierungsgrad und die hohe Geschwindigkeit, mit der der Aufbau der internationalen Vertriebsnetze vonstatten gegangen ist und weiter vonstatten geht.

Der Mix zwischen gesicherten und vertikal-kooperativen Distributionsformen auf der einen Seite sowie zwischen Monolabel-Stores und Flächensystemen auf der anderen Seite ist für markenfokussierte Distributionssysteme konstituierend und abgesehen von wenigen Ausnahmen auch ausgesprochen stark ausgeprägt. Während den direkt betriebenen Monolabel- und Flagship-Stores eine wichtige Steuerungsfunktion für das System als Ganzes zukommt, sichern die partnerschaftlich betriebenen Stores zumeist eine ausreichend hohe Distributionsdichte. Die eher großflächigen Stores werden von den Markenanbietern überwiegend in Eigenregie geführt, zumal sich nur schwer geeignete Handelspartner finden lassen, die bereit sind die dafür erforderlichen hohen Investitionen zu tätigen<sup>147</sup>. Die von den E-Shops, den Flagship-Stores bzw. vergleichbaren „Leuchttürmen“ sowie den Outlet-Stores ergänzend ausgeübten Funktionen der Ansprache der hybriden Kunden, der Markenkommunikation und der Abschleusung von Restanten gewinnen im Rahmen der wachsenden Arbeitsteilung innerhalb der Distributionssysteme einen zunehmenden Stellenwert. Das konventio-

---

<sup>146</sup> Ähnliche Feststellungen trifft Neidhart 2007(2), S. 386

<sup>147</sup> Dies gilt etwa für Esprit. Vgl. Müller / Ott 2007, S. 20

nelle Ordergeschäft im Rahmen der klassischen indirekten Distribution wird in den meisten Fällen im Rahmen von Abschöpfungsstrategien zusätzlich weiter betrieben und erreicht teilweise nach wie vor relevante Umsatzanteile, ist aber fast durchgängig rückläufig und wird von einzelnen Markenanbietern als perspektivisch auslaufend betrachtet.

In Abhängigkeit von den jeweils verfolgten Geschäftsmodellen zeigt die Ausgestaltung der Distributionssysteme eine erhebliche Variationsbreite. So wird teilweise auf einzelne Distributionsformen völlig verzichtet oder es werden ausschließlich partnerschaftlich-vertikale Distributionsformen betrieben. In den Systemen mit sowohl gesicherten als auch vertikal-kooperativen Distributionsformen weisen die direkt betriebenen Monolabel-Stores überwiegend ein überdurchschnittliches Wachstum auf, wenngleich der Anteil partnerschaftlich betriebener Stores und Systemflächen an der Zahl der Verkaufsstellen und am Umsatz insgesamt fast durchgängig noch deutlich höher ausfällt<sup>148</sup>. Die Entwicklung direkt betriebener Stores wird neben dem hohen Ressourcenbedarf von verschiedenen Anbietern auch deshalb mit einer gewissen Vorsicht vorangetrieben, weil Irritationen bei den weiter strategisch wichtigen Handelspartnern im konventionellen indirekten Ordergeschäft vermieden werden sollen<sup>149</sup>. Bei Fortsetzung aktueller Entwicklungstendenzen ist jedoch damit zu rechnen, dass den gesicherten Distributionsformen in Zukunft eine Vorrangstellung zufallen wird.

Die Gestaltung der Vertragskonditionen mit den Handelspartnern im Rahmen der vertikal-kooperativen Distributionsformen ist ebenfalls deutlich im Fluss. Die Zuständigkeit für die Limit-Planung auf Store-Ebene und die Bestückung der partnerschaftlich betriebenen Flächen verlagern sich im Rahmen einer beträchtlichen Vielfalt von vertraglichen Gestaltungsformen der Zusammenarbeit sukzessive verstärkt hin zu den Systemführern, sodass von ihnen eine übergreifende Steuerung der Warenprozesse ausgeht. Markenanbieter setzen in diesem Zusammenhang geeignete IT-Systeme zur Steuerung von Warenprozessen kleinteiliger Filialnetze ein. Daraus geht die Stellung der Systemführer deutlich gestärkt hervor<sup>150</sup>. Dem Handelspartner bieten die Systemgeber teilweise als Gegenleistung für die Kompetenzübertragung bei der Limit-Planung an, nicht verkaufte Ware im Rahmen differenzierter Vereinbarungen zurückzunehmen. Der Ausbau des Netzes der Outlet Stores eröffnet wiederum effektive Möglichkeiten zur Abschleusung des wachsenden Restantenvolumens, sodass sie fast in den meisten Segmenten zu einer wesentlichen Komponente vertikaler Distributionssysteme werden.

E-Shops sind bei den meisten vertikal aufgestellten Unternehmen zu einem zunehmend bedeutenden Bestandteil ihrer markenfokussierten Distributionssysteme geworden, da das oft als „Channel-Hopping“ beschriebene Kundenverhalten entsprechende Erwartungshaltungen gegenüber markengestützten Systemen zur Folge hat<sup>151</sup>. Solange das klassische Ordergeschäft einen hohen Umsatzanteil aufwies, ha-

---

<sup>148</sup> Vgl. Probe 2008(11), S.74

<sup>149</sup> Dies gilt etwa für die Sportartikelbranche, die nach wie vor durch eine dominierende indirekte Distribution gekennzeichnet ist, während die Systembetreiber ihren Einfluss in der Distribution über Flagship-Stores, Concept-Stores und vereinzelte selbst betriebene Monolabel-Shops ausbauen.

<sup>150</sup> Vgl. dazu auch Neidhart 2007(1), der „eine Verschiebung innerhalb der vertikalen Distributionssysteme in Richtung straffer geführter Konzepte wie Franchising-Systeme oder integrative Vertikalisierungsformen“ beobachtet.

<sup>151</sup> Vgl. Erlinger 2009(2), S. 34

ben die Systemanbieter meist auf die Eröffnung direkt betriebener E-Shops verzichtet, um Kanalkonflikte mit den Intermediären aus dem Multilabel-Ladeneinzelhandel zu vermeiden, die nicht ohne Berechtigung Kannibalisierungseffekte befürchteten. Als Alternative wurde teilweise auch auf dezentrale E-Shops zurückgegriffen, die von Handelspartnern selbst betrieben werden, was aber bei entsprechender Multiplikation zur Kundenverwirrung führen kann. Daher wurde alternativ nach Lösungen gesucht, die dezentralen Handelspartner in ihrem jeweiligen Einzugsgebiet an der Wertschöpfung von zentral und direkt geführten E-Shops der Systembetreiber zu beteiligen. Dass diese Bedenken inzwischen weitgehend in den Hintergrund treten, ist daran abzulesen, dass die Markenanbieter inzwischen in wachsender Zahl zur Eröffnung von e-Shops übergegangen sind. Dies ist als ein Indikator für die mittlerweile zunehmende Relativierung des Stellenwerts der indirekten Distribution aus der Sicht der Markenanbieter zu werten<sup>152</sup>. Andererseits ergibt sich aus dem wachsenden Distanzhandelsgeschäft auch ein verstärkter Anfall von Retouren, der wiederum in Teilen der Restantenverwertung zugeführt werden muss.

Die Verknüpfung zwischen der Sortiments- bzw. Produktmarken- und der Händlermarkenpolitik stellt ein konstituierendes Element markenfokussierter Distributionssysteme dar. Ihre Effizienz auf der Ebene des Kaufverhaltens ist bisher zwar nur in Einzelfällen untersucht worden<sup>153</sup>, die wenigen vorliegenden Ergebnisse machen aber deutlich, dass eine Interdependenz zwischen den Teilentscheidungen der Produkt- bzw. Sortimentsmarkenwahl und der Kanal- bzw. Einkaufsstättenwahl primär bei „straff vertikalen Distributionskonzepten“ besteht<sup>154</sup>. Dies lässt die in der Handelspraxis erkennbare Entwicklung als begründet erscheinen, die markenfokussierten Distributionssysteme durch den Ausbau der direkten Distributionsformen und eine stärkere Kontrolle der vertikal-kooperativen Distributionsformen strikter zu steuern, sodass sich ein insgesamt konsistenter Marktauftritt einstellt. In diesem Fall erfahren Sortiments- und Händlermarkenauftritte eine wechselseitige Verstärkung.

Der simultane Markenauftritt über die System- oder Netzmarken erfolgt bei markenfokussierten Distributionssystemen in zahlreichen Varianten, die sich unterscheiden im Hinblick auf

- die Zahl der eingesetzten Marken (einzelne oder multiple Dachmarkensysteme),
- den generellen Differenzierungsgrad durch Untermarken und Extensions auf der Systemebene,
- den Differenzierungsgrad des Markenauftritts auf der Sortimentsebene sowie
- die Kombinationsformen zwischen verschiedenen Sortiments- und Händlermarken.

In der Praxis sind bestimmte Formen der Kombination von Händlermarken- und Sortiments- bzw. Produktmarkenpolitik in Anlehnung an die Systematik der Konzeptionen der Markenführung besonders häufig vorzufinden:

- Für die Händlermarke als auch für die Produktgruppen- oder Sortimentsmarke wird teilweise nur ein einziger Markenname verwandt (z.B. „Orsay“ oder „Mus-

---

<sup>152</sup> Dies wird vor allem aus der Eröffnung von E-Shops durch die klassisch aufgestellten Bekleidungshersteller (Ahlers, Brax-Leineweber, Brinkmann), die ersten Schuhhersteller (Geox, Ecco) und die verschiedenen Luxusanbieter deutlich.

<sup>153</sup> Siehe Neidhart 2007 (1)

<sup>154</sup> Vgl. Neidhart 2007(1), S. 345-346

tang“), der als Systemmarke durchgängig zum Einsatz kommt. Damit wird die Zielgruppe durch eine konsequent angewandte Einzelmarkenstrategie einheitlich angesprochen.

- Die als Händler- und Sortiments- bzw. Produktgruppenmarke eingesetzte Stammmarke wird durch Marken-Extensions oder Markendehnungen differenziert, wobei diese Differenzierungen simultan auf der Händler- und der Sortiments- bzw. Produktgruppenebene zum Einsatz kommen (z.B. „Esprit“ mit „edc by Esprit“). Dies kann durch die Ansprache spezifischer Zielgruppen in segmentbezogener oder modischer Hinsicht zum Motiv haben (z.B. „S.Oliver“ mit „S. Oliver Selection“ und „QS bei Oliver“) oder auf eine Differenzierung in verschiedene Anwendungsbereiche abzielen (z.B. „Esprit Men“, „Esprit Bodywear“). In diesen Fällen liegt eine Familienmarkenstrategie vor.
- Die Händlermarke eines Markensystems kann zudem auf eine einheitliche Stamm-Marke rekurren, während bei der Markenwahl auf Ebene der Produktlinien die Stammmarke durch Extensions in differenzierter Form ergänzt wird - etwa mit Zusätzen im Sinne von Brand-Extensions (z.B. bei der Produktmarke „Hugo Boss“ mit „Boss Orange“, „Boss Selection“ und „Boss Green“) - oder im Extremfall sogar weitgehend separate Sublabels als Produktmarken eingesetzt werden, wobei allerdings ein Bezug zur Dachmarke vorliegt (z.B. „Gerry Weber“ mit „Taifun“, „Samoon“, „Gerry Weber Edition“ und „G.W.“). In diesem Fall liegt eine Dachmarkenstrategie vor, bei der die Händlermarkenstrategie („Houses of Gerry Weber“) mit differenzierten Sortiments- bzw. Produktmarkenauftritten kombiniert wird.
- Wird eine Mehrzahl von differenziert positionierten Händler- und Sortiments- bzw. Produktmarken in Form einer Multiplikation von Systemmarkenauftritten eingesetzt, zwischen denen keine markennamensbezogene Affinität erkennbar ist (z.B. Grupo Cortefiel mit den Labels „Cortefiel“, „Springfield“, „Pedro del Hierro“, „Milano“ und „Women'Secret“)<sup>155</sup>, liegt eine Mehrmarkenstrategie vor. Diese Vorgehensweise ist bei markenfokussierten Distributionssystemen dann sinnvoll, wenn verschiedene abgrenzbare Zielgruppensegmente profiliert angesprochen werden sollen, zwischen denen keinerlei Verknüpfungen bestehen.
- Systemmarken werden ferner auch in unterschiedlicher Form miteinander kombiniert, etwa indem verschiedene Händler- und Sortimentsmarkensysteme zum einen auf Basis separater Storelinien oder zum anderen in einem Concept-Store im Verbund miteinander eingesetzt werden (etwa die CBR Fashion Holding mit ihrem „Multilabel-Store-Concept“ der „CBR-Companies-Stores“, in denen die Labels „Street One“, „Cecil“ und „One Touch“ vereinigt werden). Auch in diesem Fall liegt eine Mehrmarkenstrategie vor, die miteinander verknüpfbare Zielgruppen durch alternative Markenauftritte ansprechen soll.

Die Anwendung von Dachmarken im Rahmen von Systemmarkenstrategien ist prinzipiell unabhängig von der Größe des Unternehmens, allerdings findet sie sich verstärkt bei eher kleineren Unternehmen. Die Erweiterung des Systemmarkenauftritts durch Extensions, Untermarken oder Zweit- und Drittmarken durch entsprechende Neumarkenschöpfungen nach erfolgreicher Etablierung der ursprünglichen Systemmarke erfolgt vor allem im Hinblick auf eine Differenzierung der Marktbearbeitung, die im Zuge des Individualisierungstrends erforderlich wird. Teilweise werden weitere

---

<sup>155</sup> Vgl. Grupo Cortefiel 2006

Systemmarken oder Sortimentsmarken erworben und getrennt oder in Verbindung mit der Ausgangsmarke zu Systemmarken ausgebaut (z.B. bei Nike und Adidas). Bei erfolgreich etablierten Systemmarken wird zumeist der Weg des Aufbaus von Untermarken oder von Marken-Extensions beschritten (z.B. Esprit), woraus auf der Ebene der Systemmarken Familienmarkensysteme entstehen können (z.B. S.Oliver). Neben der Option der Differenzierung der Sortimentsmarkenpolitik bei Beibehaltung einer einheitlichen Marke auf der Ebene der Händlermarke gewinnt auch die fallweise Kombination verschiedener Systemmarken-Konzepte in Abhängigkeit von verschiedenen Standorttypen verstärkt an Bedeutung.

Die Komplexität der Markensysteme zeigt sich im Zeitablauf daher ebenso wachsend wie die Komplexität der Distributionsformen. Dies erscheint letztlich als Ausdruck einer zunehmenden Fokussierung der Konsumentenansprache im Hinblick auf kleinere Konsumentencluster mit spezifischem Nachfrageverhalten, was vor allem in den Modebranchen zu beobachten ist. Diese Vorgehensweise kann unter dem Gesichtspunkt als effizient gesehen werden, dass nach den Ergebnissen der bereits angesprochenen Untersuchung sich vor allem die Gruppe der modeaffinen Qualitätskäufer von stark vertikalen Distributionskonzepten mit multiplen Markenauftritten angesprochen fühlt<sup>156</sup>. Diese Zielgruppe zerfällt heute in zahlreiche kleinere Teilzielgruppen und ist damit vor allem mit Hilfe differenzierter Markenkonzptionen erfolgreich zu bearbeiten.

## **8. Entstehungshintergrund und Leistungsprofil markenfokussierter Distributionssysteme**

Die Entwicklung markenfokussierter vertikaler Distributionssysteme mit ihren drei Teilkomponenten des Systemmarkenauftritts, der vertikalen Wertschöpfungskette und der Vertriebskanalvielfalt trägt einer spezifischen Grundproblematik Rechnung, die sich – wie gezeigt wurde - in Abhängigkeit vom Ausgangspunkt der Systembildung in durchaus unterschiedlicher Weise darstellt. Maßgebend dafür ist, welche Art von Trägerunternehmen die Systembildung initiiert. Folgenden Herausforderungen stehen die Marktteilnehmer in der Konsumgüterwirtschaft bei ihrer Unternehmensentwicklung gegenüber:

- Markenartikelhersteller der Konsumgüterindustrie ebenso wie Markenanbieter ohne eigene Herstellerfunktion stehen mit dem Multilabel-Einzelhandel auf der Abnehmerseite sowohl einem deutlich abschmelzenden Marktsegment als auch wachsenden Anforderungen ihrer Abnehmer gegenüber, was sich im Ergebnis in einer zunehmend selektiven Leistungspolitik ihrer Kunden niederschlägt. Angesichts des wachsenden Marktwiderstands suchen diese Marktteilnehmer nach Vertriebsalternativen, die ihnen einen stärkeren Einfluss auf die Endverbraucher-Distribution eröffnen oder im Extremfall sogar ermöglichen, den selbstständigen Einzelhandel bei der Endverbraucher-Distribution im Sinne einer Disintermediation zu umgehen.
- Der Multilabel-Konsumgütereinzelhandel – insbesondere in der Fashion-Branche – steht umgekehrt unter einem wachsenden horizontalen Verdrängungswettbewerb, der vor allem von Anbietern ausgeht, die durch die Entwicklung neuer Formen des Supply Chain Managements in der Lage sind, rascher und nachhaltiger

---

<sup>156</sup> Vgl. Neidhart 2007(1), S. 348

auf Nachfrageveränderungen zu reagieren und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Durch einen Ausbau ihres Einflusses und ihrer Kontrolle über die Vorstufen - im Extremfall bis hin zur Komplettübernahme der Design- und der Fertigungsfunktion - versuchen die Einzelhändler ihre Reaktionsfähigkeit zu verbessern und damit ihre Leistungsfähigkeit den Kunden gegenüber zu steigern<sup>157</sup>.

Der Aufbau vertikaler markenfokussierter Distributionssysteme bietet damit beiden Gruppen von Marktteilnehmern die Chance, ihre Wettbewerbsposition angesichts wachsender Marktresistenzen nachhaltig zu verbessern. Ausgangspunkt für die Entwicklung markenfokussierter vertikaler Distributionssysteme kann daher sowohl das Geschäftsmodell des Markenartikelherstellers oder –anbieters sein, von dem aus eine gesicherte oder eine kontrollierte Einzelhandelsdistribution zur Bearbeitung von Endverbrauchermärkten aufgebaut wird, als auch das Geschäftsmodell des Einzelhandels, von dem aus eine Vertikalisierung in Richtung auf den Aufbau von Design- und Fertigungsfunktionen auf der Vorstufe erfolgt, was zugleich die Voraussetzungen für einen eigenen Systemmarkenauftritt schafft.

Für Markenartikelhersteller sowie designorientierte Markenartikelanbieter ohne Herstellerfunktion bietet die Errichtung entsprechender Distributionssysteme im Wesentlichen folgende Vorteile:

- Durch den Aufbau von Netzen selbst betriebener Stores oder Partner-Stores kann die Präsenz in der Endverbraucherdistribution nachhaltig gesichert werden, auch wenn die Aufnahmefähigkeit der konventionellen Multilabel-Einzelhändler für Markenangebote weitgehend erschöpft ist oder sogar zurückgeht<sup>158</sup>.
- Die zunehmend heftigere Konfrontation mit dem Multilabel-Einzelhandel bei der Abwehr von wachsenden Forderungen nach Konditionszugeständnissen wird für Markenartikelhersteller- bzw. Markenartikelanbieter obsolet.
- Durch den eigenständigen und selbst gestalteten Marktauftritt unter der eigenen Systemmarke erreichen Markenanbieter einen höheren Aufmerksamkeitswert und können durch eine ganzheitliche Warenpräsentation in eigener Regie die Profilierung der Marke in der von ihnen gewünschten Form sicherstellen, was ihnen weder durch den traditionellen Fachhandel noch durch die Kauf- und Warenhäuser ermöglicht wird.
- Über eine zielgenaue Positionierung der Händlermarke als „Sympathie- und Vertrauensanker“<sup>159</sup> in Unterstützung der Sortimentsmarke und durch eine adäquate Gestaltung des Verkaufsumfelds kann die Zielgruppenansprache stärker fokussiert werden.
- Durch die Besetzung hochwertiger Standorte mit Flagship-Stores kann der kundenseitige Aufmerksamkeitsgrad gesteigert werden, sodass sich zusätzliche kommunikative Effekte gegenüber den Zielgruppen ergeben.
- Die verstärkte Kontrolle über die Endverbraucherdistribution durch Direktdistribution oder kooperativ-vertikale Distribution eröffnet weitere Möglichkeiten der Steuerung des Einsatzes der marketingpolitischen Instrumente unter Einschluss der Beeinflussung der Abgabepreise an Endverbraucher.
- Der Wegfall selbstständiger Stufen bei der Direktdistribution führt auch zum Entfall einer oder sogar mehrerer Margen, was insbesondere in Marktsegmenten mit hohen Handelsspannen (z.B. bei hochwertigen Modeerzeugnissen) die Profitabi-

---

<sup>157</sup> Vgl. dazu Schwertfeger 2007, S. 54

<sup>158</sup> Vgl. Kilian 2008, S. 189ff

<sup>159</sup> Vgl. Neidhart 2007(1), S. 347



lität des Markenanbieters maßgeblich verbessern und einen erheblichen Einfluss auf die Kalkulation des Abgabepreises an Endverbraucher entfalten kann<sup>160</sup>.

- Die Internalisierung von Funktionen verlagert das Schnittstellenmanagement nach innen und führt zum Wegfall von externem Koordinationsbedarf, zu einer Senkung der damit verbundenen Transaktionskosten und zu einer deutlichen zeitlichen Verkürzung des Absatzwegs zum Kunden, was die bedarfsgerechte Steuerung des Warenflusses von der Produktion über die Lagerung zum Verkauf vereinfacht.
- Direkt betriebene Verkaufsstellen in der Funktion von Pilot- oder Testläden ermöglichen den unmittelbaren Erwerb von Marktwissen über die Bedürfnisse und das Verhalten von Konsumenten in direktem Kontakt zum Endverbraucher, was die Schaffung eines zielgruppenadäquaten Produkt- und Markenangebots erleichtert.

Für Markenartikelhersteller bzw. Markenartikelanbieter eröffnet das markenfokussierte Distributionssystem somit neue Möglichkeiten der Endverbraucherdistribution, die zudem mit den bestehenden Formen der indirekten Distribution kombinierbar sind. Die Nutzung dieses Systemansatzes durch Markenartikelhersteller erscheint letztlich aber auch dadurch attraktiv, dass sich Rentabilitätsvorteile im Vergleich zum Absatz über die traditionelle Handelsdistribution ergeben können. Fokussierte Markenauftritte und zentral gesteuerte Formen der Warenwirtschaft ermöglichen aufgrund der flexibleren Sortimentssteuerung eine deutliche Beschleunigung des Lagerumschlags.

Für Einzelhandelsunternehmen bietet der Übergang zu markenfokussierten Distributionssystemen demgegenüber angesichts der aktuellen Entwicklung der Konsumgütermärkte primär folgende Vorteile:

- Vertikal aufgestellte Einzelhandelsbetriebe steuern Design und Produktentwicklung selbst und haben daher sehr viel weitergehende Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Produktgestaltung als Unternehmen im konventionellen Ordergeschäft<sup>161</sup>. Der Aufbau der Designfunktion erfordert allerdings auch die Entwicklung entsprechender Kompetenzen.
- Die Vertikalisierung ermöglicht durch die Internalisierung zusätzlicher Funktionen eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der warenwirtschaftlichen Prozesse und beschleunigt den Zyklus der Produktentwicklung, sodass rascher auf Nachfragetrends reagiert werden kann.
- Die multiple Markenfokussierung auf Produkt- und Storeebene ermöglicht eine klarere Profilierung und Positionierung am Markt und damit eine bessere Wahrnehmung im Wettbewerb<sup>162</sup>.
- Die vertikale Aufstellung eröffnet Optionen der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Multilabel-Einzelhandel beim Aufbau von Systemflächen sowie beim Betrieb von Partner-Stores, sodass Distributionsnetze beschleunigt ausgebaut werden können, wodurch Skaleneffekte zu erzielen sind.

Die Vorteile des markenfokussierten Distributionssystems liegen für Einzelhandelsunternehmen daher vor allem in der Möglichkeit, durch die Beschleunigung und Optimierung der warenwirtschaftlichen Prozesse die Reagibilität auf Nachfrageänderun-

---

<sup>160</sup> Vgl. Pietersen 2008, S. 46

<sup>161</sup> Vgl. Kilian 2008, S. 189ff

<sup>162</sup> Vgl. Schobesberger 2007, S. 30

gen zu erhöhen und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber Wettbewerbern mit traditionellem Ordergeschäft zu erzielen. Damit gehen verbesserte Leistungswerte einher, die in den Betriebsergebnissen ihren Niederschlag finden.

Weitere Vorteile vertikaler Distributionssysteme sind in gleicher Weise für Unternehmen maßgebend, die ihren Ursprung in der Markenartikelindustrie und im Einzelhandel haben:

- Aus der Vielfalt der Distributionsformen ergibt sich eine bessere Ausschöpfung bestehender Absatzpotenziale sowie eine Steigerung des Distributionsgrads<sup>163</sup>.
- Aufgrund der Kanalvielfalt eröffnen sich bei Marktresistenzen für den Systemgeber jeweils verschiedene Reaktionsmöglichkeiten, sodass sich Marktrisiken vermindern.
- Nachahmungsrisiken vermindern sich bei markenfokussierten Distributionssystemen nicht nur generell aufgrund ihrer hohen Komplexität, sondern auch Kopiersuche von Handelsware werden durch die Internalisierung der Produktentwicklung und die schnellen Kollektionsrhythmen erschwert<sup>164</sup>.

Die Entwicklungstendenzen im Konsumentenverhalten und die verstärkte Wettbewerbsdynamik erhöhen den Stellenwert, der der Leistungssteigerung zukommt, die durch den Aufbau markenfokussierter Distributionssysteme zu erzielen ist. Dabei sind die Optionen der Leistungsverbesserung bei der Gestaltung der vertikalen Distributionssysteme im Hinblick auf den systemischen Markenauftritt, die Wahl der Kanalvielfalt sowie den Grad der Integration der Fertigungsstufe breit gefächert.

Der Systemmarken-Ansatz eröffnet zahlreiche Optionen bei der Gestaltung des Markenauftritts und der Markenprofilierung, die aus der Verknüpfung von Händler- und Sortimentsmarke resultieren. Die simultane Kontrolle über die Markenführung auf der Ebene der Sachleistungen und der Flächen ermöglicht es, neue Instrumente zur Steigerung des Aufmerksamkeitswerts der Systemmarke wie Events, Veranstaltungen und erlebnisorientierte Inszenierungen der Produkte am POS einzusetzen. Der Markenanbieter hat aufgrund seiner Hoheit über den POS die Möglichkeit, den Einsatz dieser Instrumente zu koordinieren und damit die Markenpositionierung ganzheitlich zu steuern. Vor allem für die Kommunikation von Werten, Emotionen und Zusatzfunktionen der Marke bestehen völlig neue Optionen<sup>165</sup>.

Die Kanalvielfalt schafft erweiterte Möglichkeiten der arbeitsteiligen Wahrnehmung von Distributionsfunktionen, die die Feinsteuerung deutlich verbessern können. So können Aufgaben wie die Kundenakquisition, die Bereitstellung eines breit gefächerten Verkaufsstellennetzes, des Tests von neuen Sachleistungen und von neuen Formen der Ladengestaltung sowie der Abschleusung von Restware auf verschiedene Kanäle verteilt werden. Gleiches gilt für die Ansprache von Zielgruppen mit generell oder situativ unterschiedlichen Präferenzen, die stationäre Verkaufsstellen oder e-Shops präferieren. Die verschiedenen Funktionen können damit auch in qualitativ verbesserter Form wahrgenommen und ganzheitlich gesteuert werden. So bietet die Kombination zwischen direkt betriebenen Stores und Franchise-Stores Vorteile sowohl im Hinblick auf die Geschwindigkeit des Ausbaus von Verkaufsstellennetzen

---

<sup>163</sup> Vgl. Wirtz 2008, S.72

<sup>164</sup> vgl. KPMG 2005, S.27

<sup>165</sup> vgl. Kilian 2008, S.189

und den erforderlichen Ressourcenbedarf als auch hinsichtlich der Ausübung der Kontrolle über von Partnern bereitgestellte Verkaufsflächen. Die Flächenbewirtschaftung im Multi-Label-Einzelhandel eröffnet Möglichkeiten der Nutzung von Frequenzen bei geeigneten Betriebsformen. Die verschiedenen Outlet-Store-Konzepte ermöglichen die Abschleusung der Restanten getrennt von den Hauptabsatzkanälen.

Aus der Kanalvielfalt bei markenfokussierten Distributionssystemen resultieren andererseits Problembereiche, die die Systemsteuerung vor erhebliche Herausforderungen stellen. Der parallele Einsatz von direkten und von kooperativ-vertikale geführten Kanälen enthält ein erhebliches Potenzial für Ziel- und Instrumentalkonflikte, das aus der Literatur über Franchise-Systeme und über Multichannel-Systeme bekannt sind<sup>166</sup>. Diese Konflikte können in verschiedenen Bereichen auftreten:

- Direkt betriebene Monolabel-Stores und durch vertikal-kooperative Systeme geführte Monolabel-Stores beinhalten Konfliktpotenziale im Hinblick auf die Standortwahl, die Gestaltung des Marktauftritts und die Sortiments- und Preisgestaltung auf der Ebene des Ladeneinzelhandels.
- Der Aufbau von Outlet-Stores zur Abschleusung von Restanten ist für die Systemträger potenziell konfliktär gegenüber Franchise- und Partner-Store-Betreibern, die Kundenverluste bei preisorientierten Zielgruppen befürchten.
- Der Aufbau von direkten E-Shops zieht Konfliktpotenziale mit den Intermediären und den Betreibern der partnerschaftlich gesteuerten stationären Vertriebslinien nach sich, die sich einer Kannibalisierungsproblematik gegenüber gestellt sehen.

Die Einbeziehung der Produktentwicklungs- und der Fertigungsstufe in vertikale Distributionssysteme erfolgt im Widerstreit zwischen den Vorteilen, die aus der Ausübung der Kontrolle über diese beiden Funktionen erwachsen, und dem Ressourceneinsatz andererseits, den diese Einbeziehung impliziert. Während die Integration der Funktion der Produktentwicklung und des Designs in den Geschäftsmodellen der markenfokussierten Distributionssysteme fast durchgängig zu beobachten ist, sind die Fälle der effektiven physischen Integration der Fertigungsstufe vergleichsweise rar. Im Hinblick auf die Kontrolle über die Kreativität als Kernbereich der Wertschöpfung in Konsumgüterbranchen erweist sich die Einbeziehung der Produktentwicklung als wesentlicher Wettbewerbsvorteil. Demgegenüber werden mit Blick auf die Fertigungsstufe eher Ansätze verfolgt, die eine externe Ansiedlung dieser Funktion vorsehen, aber im Rahmen von Formen der vertraglichen Kooperation eine weitreichende Kontrolle durch den Markenanbieter sicherstellen. Der Vorteil dieser Outsourcing-Modelle besteht darin, dass der für die Integration der Fertigungsfunktion erforderliche hohe Ressourceneinsatz entfällt. Markenfokussierte Distributionssysteme schaffen damit eine verbesserte und differenzierte Leistungsbasis für die zielgerichtete Bearbeitung von Endverbrauchermarkten.

## **9. Das Kompetenzprofil der Betreiber markenfokussierter Distributionssysteme**

Aufbau und Steuerung von markenfokussierten vertikalen Distributionssystemen bedürfen des Aufbaus verschiedener Kompetenzen auf Seiten des Systemführers. Diese beziehen sowohl auf die Strukturbestimmung als auch auf die strategische und operative Steuerung der Systemmarke, die stufenübergreifende Steuerung der Wert-

---

<sup>166</sup> Vgl. Küster 2000, S. 113ff. und Wirtz / Defren 2007, S. 21-23

schöpfungskette und vor allem auf die Steuerung des komplexen Distributionssystems und der darin eingeschlossenen Distributionskanäle.

### 9.1. Generelle Strukturbestimmung

Bei der Frage der generellen Strukturbestimmung von markenfokussierten Distributionssystemen kann von den Ansätzen zum konzeptionellen Design von Multi-Channel-Systemen ausgegangen werden, in denen folgende Aufgabenstellungen unterschieden werden<sup>167</sup>:

- die Festlegung der vertikalen Kanalstruktur,
- die Festlegung der Distributionsintensität innerhalb der Distributionsstufen und
- die Festlegung der Tiefe der Distributionsstruktur im Sinne von Selektion und Einsatz potenzieller Intermediärstypen sowie direkter Distributionsformen.

Die **vertikale Kanalstruktur** wird durch die Wahl des Stufengrads festgelegt, der bei markenfokussierten Distributionssystemen in der Regel zugunsten eines Mix zwischen einstufig direkter und zwei- oder mehrstufig indirekter Distribution ausfällt, in unterschiedlichem Maße ergänzt durch vertikal-kooperative Zwischenformen wie Franchise Stores, Partner Stores und Systemflächen. Im Vergleich zu konventionellen Distributionssystemen erhalten direkte Distributionsformen ein höheres Gewicht, sodass sich die Distributionswege teilweise verkürzen und dem Systembetreiber ein höheres Maß an Kontrolle über die Distribution zukommt.

Die **Distributionsintensität** beinhaltet zunächst die Bestimmung der horizontalen Distributionsstruktur, bei der über die Breite des Distributionssystems im Sinne der Festlegung der Zahl der Intermediäre auf einer Distributionsstufe entschieden wird. Als Grundtypen gelten die intensive Distribution mit dem Ziel einer möglichst hohen Marktabdeckung durch Maximierung der Zahl der Absatzmittler, die selektive Distribution mit dem Ziel der Durchsetzung einer Absatzkonzeption durch Auswahl der Absatzmittler nach qualitativen Kriterien und die exklusive Distribution mit dem Ziel der Kontrolle von Service und Preispolitik der Intermediäre durch eine konsequente quantitative Beschränkung<sup>168</sup>. Generell lassen sich bei markenfokussierten Distributionssystemen alle drei Grundtypen vorfinden, allerdings ist ein Trend von intensiven hin zu stärker selektiven Distributionsformen zu beobachten, während die Luxusmarken die exklusive Distribution beibehalten.

Eine besondere Herausforderung im Rahmen der Bestimmung der Distributionsintensität stellt die Herbeiführung des externen Channel-Fits im Sinne der Abstimmung zwischen Unternehmensumwelt und Channel-System sowie des internen Channel-Fits im Sinne der Sicherstellung der Konsistenz der Kanäle untereinander dar („doppelter Fit“)<sup>169</sup>. Damit wird die Zielsetzung verfolgt, zum einen eine möglichst große Flexibilität gegenüber der Umwelt zu erreichen und zum anderen Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Kanalauftritten zu vermeiden. Hinsichtlich des Channel-Fits

---

<sup>167</sup> Vgl. Wirtz / Lütje 2007, S. 185ff.

<sup>168</sup> Vgl. Meffert 2000, S. 617

<sup>169</sup> Vgl. Wirtz 2008, S. 79 sowie Schögel 1997, S. 30

werden die Grundtypen des fokussierten, des integrierten und des hybriden Multi-Channel-Systems unterschieden<sup>170</sup>:

- *Fokussierte Distributionssysteme* zeichnen sich durch eine weitgehende Trennung zwischen den einzelnen Kanälen aus. Die Kanäle sind autark und können auch von verschiedenen Gesellschaften geführt werden, sodass sich eine hohe Flexibilität im Hinblick auf den externen Fit im Sinne der Anpassung an die Anforderungen spezifischer Zielgruppen und deren Dynamik ergibt, während das Potenzial für Synergien mit anderen Kanälen in Bezug auf den internen Fit gering ist und daher auch Diskrepanzen möglich sind.
- *Integrierte Distributionssysteme* sind durch eine vollständige Koordination und Abstimmung der einzelnen Kanäle aufeinander gekennzeichnet, sie sind damit auf den internen Fit der Kanäle ausgerichtet, sodass die Integration bzw. Differenzierung anhand der Distributionsaufgaben erfolgt. Der Verbund zwischen den Kanälen generiert Nutzen für die Kunden, die einzelnen Distributionsaufgaben werden von den verschiedenen Kanälen differenziert wahrgenommen. Der externe Fit stellt sich damit als eine komplexe Aufgabe dar.
- *Hybride Distributionssysteme* sind eine Zwischenform zwischen den beiden obigen Distributionslösungen, bei der flexible Absatzkanalstrukturen vorliegen, die sich mit einer weitgehenden Abstimmung im Rahmen des Gesamtsystems verbinden. Den Zielgruppen werden differenzierte Sachleistungen in verschiedenen Kanälen angeboten, gleichzeitig wird die Leistungsstruktur fallweise aufeinander abgestimmt, wobei die Integration begrenzt bleibt.

Markenfokussierte Distributionssysteme entsprechen primär dem hybriden Typus, da vor allem durch die Verbindung von direkten und indirekten Distributionsformen und die Unterschiedlichkeit der Distributionsaufgaben sowie die dadurch bedingten unterschiedlichen Steuerungssysteme eine gewisse Eigenständigkeit der Kanäle nicht zu vermeiden ist. Andererseits erscheint aber im Hinblick auf den parallel zueinander erfolgenden Auftritt gegenüber den Kunden eine übergeordnete Koordination zwingend notwendig.

Die **Festlegung der Tiefe der Distributionsstruktur** bezieht sich bei markenfokussierten Distributionssystemen primär auf die Frage nach Umfang und Art des Einsatzes der vertikal-kooperativen und der indirekten Distributionsformen im Sinne der Selektion potenzieller Intermediärstypen. Die Tiefe des Distributionssystems wird aus Gründen des Investitionsbedarfs in den meisten Fällen bisher hauptsächlich durch den Rückgriff auf Intermediäre herbeigeführt, während direkten Distributionsformen in erster Linie Steuerungs- und Kontrollfunktionen zukommen. Von entscheidender Bedeutung ist die Entscheidung über die Art und Vielfalt der Intermediäre, die eingesetzt werden<sup>171</sup>. Bei markenfokussierten Distributionssystemen nimmt die Distributionstiefe mit der Heterogenität der Intermediäre zu, wobei eine große Vielfalt auf eine möglichst weitgehende Potenzialausschöpfung im Hinblick auf differenzierte Zielgruppen abzielt. Die Beziehungen der Intermediäre zum Systemkopf sind bei markenfokussierten Distributionssystemen sowohl durch die Organisationsformen Markt als auch Hierarchie bestimmt, da ein paralleler Rückgriff auf Intermediäre verschiedener Rechtsstellung erfolgt. Besonders ausgeprägt und zudem wachsend ist die Hetero-

---

<sup>170</sup> Vgl. Schögel 2001, S. 33ff. und Wirtz / Lütje 2007, S. 184

<sup>171</sup> Vgl. Wirtz / Lütje 2007, S. 185

genität auf der Einzelhandelsebene, durch die sich die Tiefe der Distribution im Hinblick auf die Maximierung der Potenzialausschöpfung steigern lässt.

Die Strukturbestimmung markenfokussierter Distributionssysteme ist daher durch die Wahl eines heterogenen Stufengrads, von Formen der intensiven, verstärkt aber auch der selektiven Distribution in Verbindung mit hybriden Systemformen gekennzeichnet, wobei die Tiefe im Sinne der Vielfalt der auf der Einzelhandelsebene eingesetzten Kanäle und Betriebsformen tendenziell zunimmt. Aus dieser Entwicklung ergeben sich zunehmende Anforderungen an Koordination und Steuerung, da der wachsende Komplexitätsgrad neue Dimensionen der Abstimmung bedingt.

## **9.2. Steuerung von Distribution, Systemmarke und Logistik**

Die Heterogenität des Stufengrads bei den verschiedenen Formen der indirekten und direkten Distribution sowie die Vielfalt der Distributionsformen auf der Einzelhandelsebene bedingen bei markenfokussierten Distributionssystemen neben dem hohen Differenzierungsgrad des Systems selbst auch eine Vielfalt der Steuerungssysteme zwischen den einzelnen Vertriebslinien (bspw. bei der Sortiments- und der Preispolitik) und damit auch einen komplexen Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Marktauftritten. Die Vielfalt wird u.a. durch voneinander abweichende Motivationssysteme, Rechts- und Preissysteme, Verkaufsflächengrößen sowie Kostenstrukturen bestimmt<sup>172</sup>. Da entsprechend den Kundenerwartungen an der Schnittstelle zum Endverbraucher ein abgestimmtes und als konsistent wahrgenommenes Leistungsprofil herzustellen ist, besteht auf der Einzelhandelsstufe ein besonders ausgeprägter Bedarf, Diskrepanzen auf das unabdingbare Minimum zu begrenzen und im Hinblick darauf eine übergreifend einheitliche Steuerung sicherzustellen. Je heterogener sich die Steuerungssysteme bei den einzelnen Distributionsformen darstellen, umso komplexer stellt sich dieser Abstimmungsbedarf dar. Soweit eine arbeitsteilige Wahrnehmung von Distributionsaufgaben erfolgt, muss bei der Leistungsdifferenzierung (stark ausgeprägt zwischen den Monolabel-Stores und den Outlet-Stores) auch den differenzierten Kundenerwartungen Rechnung getragen werden. Dies wird auch von der gewählten Distributionsintensität und der Distributionsdichte bestimmt. Wird die Zahl der Absatzmittler maximiert, fallen die Einflussmöglichkeiten des Systemgebers im Normalfall deutlich geringer aus als im Fall der Anwendung der selektiven oder gar der exklusiven Distribution. Maßgeblich für den Grad der Komplexität des Systems ist daher das Ausmaß, mit dem der Systemführer die Möglichkeiten des Rückgriffs auf Absatzmittler mit Blick auf die Steigerung der Absatzreichweite ausschöpft. Als hybrider Systemtyp weisen markenfokussierte Distributionssysteme letztlich einen eingeschränkten Integrationsgrad auf.

Die Steuerung des heterogenen Portfolios der Distributionsformen markenfokussierter Distributionssysteme erweist sich daher als eine große Herausforderung. Die Anforderungen beziehen sich zum einen auf die Entwicklung von Kompetenzen im Hinblick auf die Steuerung auf der Ebene der einzelnen Kanäle, zum anderen auf die integrierte Steuerung des Kanalportfolios als Ganzem. Diese beiden Steuerungsebenen sind letztlich eng miteinander verzahnt und erfordern eine kompetente Koordina-

---

<sup>172</sup> So haben etwa Franchisegeber nicht die Möglichkeit Abgabepreise an Endverbraucher vorzuschreiben, während dies bei Concession Stores sehr wohl möglich ist.

tionsfunktion, die das Konfliktpotenzial durch proaktive Maßnahmen systematisch begrenzt.

Bei der **Steuerung auf Kanalebene** kommen in Abhängigkeit von der Vielfalt der genutzten Kanäle und des Stufengrads sehr heterogene Steuerungssysteme zum Einsatz. Die spezifischen Formen der Steuerung müssen auf die spezifischen Herausforderungen dieser Kanäle abgestimmt sein. Aus den verschiedenen Merkmalen der Distributionsformen ergibt sich daher auch ein besonderer Kompetenzbedarf. Dies gilt jeweils für die verschiedenen Distributionsformen der gesicherten, der vertikal-kooperativen und der indirekten Distribution:

- Direkt betriebene Filialsysteme stationärer Art erfordern beim Systemträger Kompetenzen auf dem Gebiet des Filialaufbaus und der Filialexpansion, wobei simultan den Anforderungen einer möglichst weitgehenden Homogenisierung der Filialen, ihrer Anpassung an lokale Erfordernisse und der Anpassung des Systems als Ganzem an Chancen und Bedrohungen des Marktumfelds Rechnung zu tragen ist<sup>173</sup>. Die Entwicklung wird maßgebend von der verfolgten Strategie, der Größe des Systems und der Wettbewerbsdynamik bestimmt. Die ebenfalls direkt betriebenen E-Shops stellen hingegen völlig anders geartete Fähigkeitsanforderungen, die sich nicht zuletzt auch an der Geschäftskultur der „new economy“ festmachen<sup>174</sup>.
- Als besonders komplex stellt sich die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Systempartnern im Rahmen der vertikal-kooperativen Distribution dar, die neben der Sachleistungsebene durch hohe Anforderungen an die Motivationsfähigkeit seitens des Systemkopfs bestimmt ist. Besonders ausgeprägt sind folglich die Anforderungen bei Kanälen mit heterogenen Kooperationsformen, die ein überdurchschnittliches Konfliktpotenzial mit den Intermediären beinhalten. Sie sind aus der Literatur über Franchise-Systeme bekannt<sup>175</sup> und erfordern spezifische Formen der Moderation. Die sich dabei ergebenden Anforderungen können im Einzelnen stark voneinander abweichen, was nicht zuletzt durch die zunehmende Vielfalt der partnerschaftlichen Systeme bestimmt wird.
- Sich überlappende Anforderungen an die Steuerung des Systems resultieren aus der Verknüpfung von direkt betriebenen Filialsystemen mit Franchise-Netzen, die bei den gemischten Systemen üblicherweise einen umso größeren Anteil am Verkaufsstellenbestand aufweisen, je größer die Zahl der Markenstores insgesamt ist<sup>176</sup>. Die direkt betriebenen Stores sind meist größere Einheiten, die auch aufgrund der herausgehobenen Standorte einen höheren Investitionsbedarf implizieren, während die kleineren Stores eher als Franchise-Stores geführt werden<sup>177</sup>. Die Franchise-Stores, die in diesem Fall die Distribution in der Breite absichern, müssen etwa im Auftritt mit den direkt betriebenen Stores abgestimmt werden, die bei Mischsystemen vielfach auch als Pilot- oder Test-Stores genutzt werden oder strategisch wichtige Standorte besetzen, die die Finanzierungsmöglichkeiten der Franchisenehmer übersteigen. Gleiches gilt für den Auftritt der direkt betriebenen Flagship-Stores zum Zweck der Markenprofilierung<sup>178</sup>.

---

<sup>173</sup> vgl. Cliquet / Croizean 2002, S.240

<sup>174</sup> vgl. Heinemann 2009, S. 31ff

<sup>175</sup> vgl. Küster 2000, S.125ff

<sup>176</sup> vgl. Cliquet / Croizean 2002, S.243-244

<sup>177</sup> vgl. Cliquet / Croizean 2002, S.238

<sup>178</sup> vgl. Cliquet / Croizean 2002, S.244

- Da bei der Gestaltung des Distributionssystems das klassische Ordergeschäft mit Präsenz in den Stammabteilungen – von wenigen Ausnahmen abgesehen - weiterbesteht und für viele Systembetreiber eine existentiell wichtige Rolle spielt, muss die Verkaufsorganisation des Systemgebers für den Wholesale-Bereich entsprechend sicherstellen, dass die Motivation der Handelspartner keinen Schaden leidet und die Sachleistungen auf den Flächen der Partner adäquat präsentiert werden. Die erfordert neben einem leistungsfähigen Außendienst und dem technischen Betrieb von Showrooms vor allem die Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsgrundlage der Intermediäre.

Erfolgskritisch ist vor allem eine zielführende Steuerung der verschiedenen Formen der kontrollierten Distribution unter Einbeziehung von Partnern. Dafür müssen **Voraussetzungen** geschaffen werden, die eine effiziente Gestaltung der Kooperation zwischen den Systempartnern ermöglichen. Dies bezieht sich sowohl auf die generelle technische Leistungsfähigkeit des Systems als auch auf die Förderung der Bereitschaft und der Fähigkeit zur Kooperation. Auf den Systemgeber kommen dabei folgende Herausforderungen zu:

- Sortimente und Kollektionen müssen retailorientiert gestaltet sein, sodass sie den Anforderungen der Flächenbewirtschaftung bei den verschiedenen eingesetzten Flächenkonzepten Rechnung tragen. Dies stellt primär die Hersteller aus der Modebranche vor beträchtliche Herausforderungen und erfordert entsprechende Konzepte der Kollektionsgestaltung<sup>179</sup>.
- Das Retail-Merchandising muss den Systempartner im Rahmen des Visual Merchandising befähigen, die Sortimentsthemen auf der Verkaufsfläche erfolgreich in Szene zu setzen, wobei über die eigenen Warenbilder eine gewisse Einheitlichkeit im Auftritt der Marke sicherzustellen ist<sup>180</sup>. Die Systeme müssen dabei eine hohe Multiplizierbarkeit aufweisen. Eine wesentliche Komponente ist die Entwicklung geeigneter Warenträgersysteme.
- Ein rascher und kontinuierlicher Informationsaustausch zwischen Systemgeber und Partnern erfordert eine technisch effiziente Vernetzung. Dazu bedarf es auf beiden Marktseiten der EDI-Fähigkeit und der Fähigkeit zur Nutzung der Standardformate zur Abwicklung der Geschäftsprozesse, aufseiten des Lieferanten eines einzelhandelsfähigen Warenwirtschaftssystems.
- Die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Marktpartner müssen klar abgegrenzt und gleichzeitig konsequent aufeinander abgestimmt werden. Während die Bestückung, die Lieferung und die Bestandssteuerung in der Hauptsache zum Aufgabenbereich des Marken-Lieferanten zählen, ist die Steuerung von Warenpräsentation und Verkauf am POS vor allem Aufgabe des Handelspartners.
- Bestückung und Limit-Planung sind die wesentlichen Instrumente für die Steuerung von partnergeführten Systemflächen. Die Limit-Planung beinhaltet den Wareneinsatz und die Verteilung der Produktgruppen. Bei Partner-Store-Systemen sind die Entscheidungskompetenzen in unterschiedlicher Weise zwischen dem Systemgeber und dem Partner verteilt, sie verlagern sich jedoch heute zunehmend zum Lieferanten hin. Der Systemgeber ist daher verstärkt gefordert, geeignete Systeme der Steuerung der Warenwirtschaft auf der Filialebene zu entwickeln.

<sup>179</sup> vgl. dazu Byszio 1995, S.8-12. In der Bekleidungsbranche liegt der Ausstattung der Flächensysteme das „Outfit-Konzept“ zugrunde.

<sup>180</sup> vgl. Probe 2008(3), S.86



- Eine effiziente Steuerung der Limits erfordert den Aufbau eines effizienten Sales Controllings und eines Flächen-Reportings seitens des Systemgebers. Dies schließt die Erstellung von Businessplänen für die einzelnen Flächenpartner ein. Die Marktpartner legen auf der Grundlage des Businessplans gemeinsam Umsatz- und Ergebnisziele fest und überwachen die Realisierung im Rahmen eines laufenden Flächencontrollings, sodass Zielabweichungen ermittelt und analysiert werden und Korrekturen erfolgen können<sup>181</sup>. Auf der Basis einer laufenden Auswertung der Abverkaufsdaten über das Filialcontrolling erfolgt eine Steuerung der Warenwirtschaft auf Filialbasis, was auch den Austausch von Ware zwischen Systemgeber und Partner als auch zwischen den einzelnen Filialen und Flächen einschließt.

Der **kanalübergreifenden Steuerung** der markenfokussierten Distributionssysteme muss eine eindeutig Festlegung zugrunde liegen, welche Funktionen die einzelnen Kanäle im Rahmen des Gesamtsystems übernehmen, das durch eine wachsende Arbeitsteilung geprägt ist. Den direkt betriebenen Stores kommen meist Pilot- und Leitfunktionen zu, während Partner- und Franchise-Stores eher dazu dienen, größere Vertriebsgebiete abzudecken und lokal angepasste Formen der Vermarktung sicherzustellen. E-Shops tragen den veränderten Formen des Kaufverhaltens und den Convenience-Anforderungen der Konsumenten Rechnung. Flagship-Stores dienen demgegenüber hauptsächlich der Markenprofilierung und der Markenkommunikation, während Factory Outlets die Funktion der Abschleusung der überständigen Ware übernehmen. Die Verknüpfung der verschiedenen Distributionsformen beinhaltet Synergie-, aber auch Konfliktpotenziale, die aus der Multi-Channel-Literatur umfassend bekannt sind<sup>182</sup>. Kanalübergreifende Steuerungssysteme müssen daher in der Lage sein, die Koordination zwischen den einzelnen kanalspezifischen Steuerungssystemen entsprechend dieser Aufgabenverteilung sicherzustellen. Den potenziellen Kanalkonflikten muss dabei antizipativ Rechnung getragen und durch die Wahl geeigneter Strategien entgegengewirkt werden<sup>183</sup>. Aus jeder Kanalerweiterung ergibt sich dabei eine Komplexitätssteigerung im Hinblick auf die Elemente- und die Relationenkomplexität, sodass es auch zu einem Anstieg des Koordinationsbedarfs kommt<sup>184</sup>. Die Gestaltung der Kanalvielfalt und die Wahl der Distributionstiefe sind daher von bestimmender Bedeutung für den kanalübergreifenden Steuerungsaufwand des jeweiligen Systems.

Die **kompetente Markenführung** stellt ein Kernelement der Systemführung dar, da sie als Nukleus des gesamten Distributionssystems hochgradig erfolgsbestimmend ist. Für die Betreiber resultieren daraus vielfältige Kompetenzerfordernisse, die sich über die Steuerung der Markenidentität hinaus zum einen auf die integrierte Markenführung sowohl auf der Ebene der Händlermarke als auf der Ebene der Marken der tangiblen Sachleistungen beziehen, zum zweiten der Vielfalt der verkaufsstellenbezogenen Marktauftritte durch ein spezifisches Netzmarkenmanagement Rechnung tragen müssen. Bei der Mehrzahl von Netzmarken erweitert sich dies zu einem Marken-Portfolio-Management<sup>185</sup>. Da die Inszenierung der Marke zu einem wesentlichen Teil über die Gestaltung der Laden- und Flächenauftritte erfolgt, muss der Sys-

<sup>181</sup> vgl. Jacobs 2004, S. 123

<sup>182</sup> vgl. dazu Wirtz / Defren 2007, S.21ff

<sup>183</sup> vgl. dazu Wirtz / Defren 2007, S.23-28

<sup>184</sup> vgl. dazu Wirtz 2008, S. 356

<sup>185</sup> vgl. dazu Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009, S.498-499

temgeber sowohl für die direkt betriebenen Stores als auch für die kontrollierte Distribution auf der Basis des Markenauftritts ein multiplizierbares Store Design entwickeln, das die Markenidentität vermittelt und ein geeignetes Stimmungsbild bei den Flächenauftritten herbeiführt. Dies erfordert Kompetenzen zur Entwicklung eines Ladenaufttritts, der den Einsatz von Farben, Materialien, Beleuchtung, Grafiken und Beschallung umfasst.

Für den Betrieb aller Einzelhandelsauftritte des Distributionssystems ist die **zeitgenaue Einsteuerung von Logistik und Warenversorgung** in Verbindung mit zielgruppenorientierten Sortimenten erfolgsbestimmend, damit eine zeitnahe Reaktion auf die Nachfrageentwicklung möglich wird. In den Modebranchen hat dieser Aspekt aufgrund spezifischer zeitlicher Restriktionen einen besonders hohen Stellenwert. Dies setzt auf der Beschaffungsseite ein hohes Maß an Kontrolle über Produktentwicklung und Fertigung voraus, woraus sich insbesondere bei externem Sourcing Herausforderungen im Hinblick auf Steuerung und Koordination der Warenprozesse ergeben. Das Sortiment muss den jeweiligen Bewirtschaftungsformen am POS angepasst sein, was vor allem bei differenzierten Verkaufsflächengrößen die Entwicklung von modularen Systemen erfordert. Die direkte und indirekte Steuerung der Limits bedingt sowohl Kompetenzen bei der standortspezifischen Flächenbestückung als auch Kompetenzen im Hinblick auf eine Anpassung der Mengensteuerung an die Abverkaufsverläufe. Neben effizienten IT-Systemen setzt dies vor allem flexible Systeme der Fertigungssteuerung sowie Systeme zur Steuerung der Abschriften und der Restantenverwertung voraus. Der Optimierung der laufenden Umlagerungen und Nachlieferungen zwischen den Stores durch angepasste Systeme kommt ebenfalls eine hohe Erfolgsbedeutung zu.

Aufbau und Steuerung von markenfokussierten vertikalen Distributionssystemen erfordern daher ein breites Kompetenzbündel auf Seiten des Systemführers, das neben der Steuerung der Vielfalt des Distributionssystems und der Distributionskanäle die Markensystemführung und die stufenübergreifende Steuerung der Wertschöpfungskette einschließt. Sowohl innerhalb als auch zwischen diesen Dimensionen der Steuerung besteht ein erheblicher Abstimmungs- und Koordinationsbedarf. Die Kompetenz, entsprechend differenzierte Netzwerke auf der Ebene verschiedener Wertschöpfungsstufen zu gestalten, zu steuern und zu moderieren, ist für den Erfolg markenfokussierter Distributionssysteme fundamental.

## 10. Ausblick

Die markenfokussierten Distributionssysteme im Non-Food-Sektor haben eine verstärkte Verbreitung seit Mitte der neunziger Jahre sowohl im Inland als auch international gefunden. Der wirtschaftliche Erfolg zahlreicher Träger derartiger Systeme hat ihre Entwicklungsdynamik in den letzten Jahren weiter verstärkt. Der arbeitsteilige Charakter dieser multiplen Distributionssysteme induziert eine hohe Effizienz der Wertkette, sodass sich in Verbindung mit der partiellen Ausschaltung des Zwischenhandels eine deutlich bessere Leistungsstruktur einstellt, als dies bei konventionellen Distributionsformen üblicherweise der Fall ist. Daher können die Träger dieser Systeme bei Bedarf auch eine höhere Handlungskostenbelastung - etwa im Bereich der Standortkosten - tragen. Die Träger markenfokussierter Distributionssysteme entfalten daher vielerorts in den besonders attraktiven Geschäftslagen der Innenstädte

eine zunehmende Verdrängungswirkung gegenüber Anbietern mit konventionellen Geschäftsmodellen. Selbst in Zeiten rückläufiger Kaufneigung im Einzelhandel stützt die Expansion der Markenstores die Nachfrage nach hochwertigen Verkaufsflächen in der Innenstadt<sup>186</sup>. Die in Deutschland deutlich rückläufige Entwicklung bei den Multilabel-Einzelhändlern im klassischen Facheinzelhandel sowie bei den Waren- und Kaufhäusern verstärkt den Strukturwandel weiter: vor allem die spektakulären Insolvenzen bei den Warenhäusern und anderen Filialbetrieben des Jahres 2009 forcieren die Marktanteilszuwächse vertikaler Distributionssysteme weiter, da die bisher starke Position der Warenhäuser in der Bekleidungsdistribution auch andere konventionell aufgestellte Konsumgüterhersteller zur Erschließung neuer Absatzkanäle zwingt<sup>187</sup>.

Der wachsende Stellenwert der markenfokussierten Distributionssysteme im Non-Food-Bereich ergibt sich aber nicht zuletzt auch aus den Erfolgen, die bei der Erschließung eines breiten Spektrums internationaler Märkte eingetreten sind. Die Systeme sind – wie aus den obigen Unternehmensbeispielen deutlich wird - durchgängig international aufgestellt und erzielen große Teile ihres Umsatzes außerhalb des Ursprungslands, vielfach in einem breiten Spektrum von Ländermärkten. Auf den westeuropäischen Ländermärkten verläuft die Entwicklung ähnlich wie in Deutschland, wenngleich sich Unterschiede daraus ergeben, dass in dem stabileren Kauf- und Warenhaussektor die voll bewirtschafteten Markenflächen bereits einen sehr hohen Verbreitungsgrad erreicht haben, sodass der Anteil selbst betriebener Monolabel-Store-Filialsysteme und Partnerstores von Markenanbietern insgesamt niedriger ausfällt. In den Emerging Markets - vor allem in Osteuropa und in Asien - erfolgt der Distributionsaufbau der Markenanbieter mangels Alternativen meist von vornherein über eigenkontrollierte und kooperativ-vertikale Monolabel-Store-Verkaufsstellennetze sowie ergänzend über Systemflächen in den Luxus-Kaufhäusern. Der dadurch bedingte hohe und rasch weiter wachsende Internationalisierungsgrad der Träger markenfokussierter Distributionssysteme hat sie somit auch zu einem wesentlichen Treiber der Internationalisierung der Handelsmärkte werden lassen.

Die sich in einer wachsenden Zahl von Non-Food-Konsumgüterbranchen sowohl im Inland als auch international fortsetzende Verschlechterung der Rahmenbedingungen für konventionell aufgestellte Hersteller und Handelsbetriebe, die an der überkommenen Arbeitsteilung zwischen Händlern und Herstellern festhalten, wird zur Folge haben, dass für Markenanbieter die Ausübung der Kontrolle über die Distribution durch eigengesteuerte oder kooperativ-vertikale Systeme künftig noch deutlich stärker als heute zu einer zentralen Erfolgsdeterminante und einem wesentlichen Instrument der Marktsicherung werden wird. Es ist daher unschwer vorauszusagen, dass der Marktanteil der Markenanbieter im Non-Food-Konsumgütermarkt, die auf markenfokussierte Distributionssysteme rekurrieren, auch künftig weiter wachsen wird<sup>188</sup>. Diese Gruppe von Markenanbietern wird über die Modewirtschaft hinaus auch in anderen Konsumgüterbranchen eine verstärkte Marktstellung erlangen. Damit dürfte sich perspektivisch auch der Wettbewerbskampf zwischen den „Superorganisationen“ dieser komplex aufgestellten „Vertikalketten“ als neuartige Wettbewerbsdimension verstärken<sup>189</sup>.

---

<sup>186</sup> Nowicki 2009(3), S. 67

<sup>187</sup> Vgl. Ott 2009, S.16

<sup>188</sup> Vgl. dazu KPMG 2006, S.59f

<sup>189</sup> Bundschuh 2005, S.69

## LITERATURVERZEICHNIS

### 1. Generelle Fachliteratur

- [Ahlert 1999] Ahlert, Dieter (1999), Vertikalisierung in der Distribution, in: Beisheim, Otto (Hrsg.), Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S.333-350
- [Ahlert / Borchert 2000] Ahlert, Dieter / Borchert, Stefan (2000), Prozessmanagement im vertikalen Marketing, Berlin
- [Ahlert / Blut / Michaelis 2007] Ahlert, Dieter / Blut, Markus / Michaelis, Manuel (2007), Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Marketings, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, S. 273-296
- [Ahlert / Große-Bölting / Heinemann 2009] Ahlert, Dieter / Große-Bölting, Kristin / Heinemann, Gerrit (2009), Handelsmanagement in der Textilwirtschaft. Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften, Frankfurt/M.
- [Ahlert / Kenning 2005] Ahlert, Dieter / Kenning, Peter (2005), Das Handelsunternehmen als Marke, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden (4. A.)
- [Ahlert / Kenning 2007] Ahlert, Dieter / Kenning, Peter (2007), Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, Heidelberg
- [Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006] Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.) (2006), Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution, Köln (5.Ausgabe)
- [Berekoven 1995] Berekoven, Ludwig (1995), Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, München (2.A.)
- [Bundschuh 2005] Bundschuh, Bernd J. (2005), Wertorientiertes Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden
- [Byszio 1995] Byszio, Ulrich (1995), Erfolg mit Shop-in-the-Shop. Praxisorientierte Konzepte für Shop-in-the-Shop-Betreiber in Waren- und Kaufhäusern, Frankfurt a.M.
- [Cliquet / Croizean 2002] Cliquet, Gérard / Croizean, Jean-Philippe (2002), Towards plural forms, franchising / company-owned systems, in the French cosmetics retail industry, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 30/Nr. 5, S.238-250
- [Dudenhöffer 2005] Dudenhöffer, Ferdinand (2005), Systemmarken – Vernetzung produktnaher Angebote um Marken, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Moderne Markenführung, Wiesbaden (4. A.), S.549-569
- [Feinen 2007] Feinen, Thomas P.J. (2007), Factory Outlet Stores. Status Quo, Perspektiven und Implikationen für die Hersteller-Handel-Beziehung, Frankfurt a.M.

- [Gedat / Salfeld 2005] Gedat, Alexander / Salfeld, André (2005), Marktorientierte Retailführung ist Mitarbeiterführung, in: Absatzwirtschaft, Nr. 12/2005, S.32-35
- [Haedrich / Tomczak / Kaetzke 2003] Haedrich, Günther / Tomczak, Torsten / Kaetzke, Philomena (2003), Strategische Markenführung, Bern Stuttgart Wien (3.A.)
- [Hansen 1990] Hansen, Ursula (1990), Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Göttingen (2.A.)
- [Heinemann 2009] Heinemann, Gerrit (2009), Der neue Online-Handel, Erfolgsindikatoren und Best Practices, Wiesbaden
- [Horstmann 1997] Horstmann, Susanne (1997), Vertikale Vertriebskooperationen in der Bekleidungswirtschaft. Eine Analyse innovativer Distributionskonzepte US-amerikanischer und deutscher Bekleidungshersteller, Frankfurt/M. – Berlin - Bern
- [Jacobs 1999] Jacobs, Siegfried (1999), Franchising und Shop-in-Shop in der Modebranche, in: Hermanns / Schmitt / Wissmeier (Hrsg.), Handbuch Modemarketing. Grundlagen, Analysen, Strategien, Instrumente, Frankfurt, S.1119-1141 (2.A.)
- [Jacobs 2004] Jacobs, Siegfried (2004), Die Vertikalisierung der textilen Wertschöpfungskette, in: Knecht, Petra (Hrsg.), Jahrbuch 2004, Textil, Bekleidung, Handel, Berlin, S.113-126
- [Janz / Swoboda 2007] Janz, Markus / Swoboda, Bernhard (2007), Vertikales Retail-Management in der Fashion-Branche. Konzepte Benchmarks Praxisbeispiele, Frankfurt/M.
- [Kilian 2008] Kilian, Karsten (2008), Vertikalisierung von Markenherstellern als Basis inszenierter Markenerlebnisse, in: Meyer, Henning (Hrsg.), Markenmanagement 2008/09. Jahrbuch für Strategie und Praxis der Markenführung, Frankfurt/M., S.181-206
- [KPMG 2003] KPMG (2003), Trends im Handel 2005 – Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Footware, o.O.
- [KPMG 2006] KPMG (2006), Trends im Handel 2010, o.O.
- [Küster 2000] Küster, Martin (2000), Opportunismus und Motivation in Franchise- und Vertragshändlersystemen, Stuttgart
- [Kunkel 2004] Kunkel, Michael (2004), Vertikales Prozessmanagement im Retail-Loop – Schnellere, flexiblere und kostengünstigere Wertschöpfung über die ganze Prozesskette am Beispiel des Fashionhandels, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.), Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Wiesbaden, S.357-375
- [Langenhorst, Inga 2001] Langenhorst, Inga (2001), Shop-Logistik in der Bekleidungswirtschaft, Frankfurt/M., S.211-228

[Laurent 2007] Laurent, Monika (2007), Vertikale Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft, in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Faszination Handel – 50 Jahre Saarbrücker Handelsforschung, Frankfurt/M., S.211-228

[Liebmann / Zentes 2001] Liebmann, Hans-Peter / Zentes, Joachim (2001), Handelsmanagement, München

[Meffert 2000] Meffert, Heribert (2000), Marketing: Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden (9.A.) Vertikale Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft, in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Faszination Handel – 50 Jahre Saarbrücker Handelsforschung, Frankfurt/M., S.211-228

[Merkle 2004] Merkle, Wolfgang (2004), Mango und Zara – Besonderheiten der neuen vertikalen Anbieter im deutschen Textileinzelhandel, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.), Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Wiesbaden, S.429-448

[Mikuda 2007] Mikuda, Christian (2007), Marketing spüren. Willkommen in der dritten Welt, Heidelberg (2.A.)

[Moore / Birtwistle 2004] Moore, Christopher M. / Birtwistle, Grete (2004), The Burberry Business Model: creating an international luxury fashion brand, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32 / Nr. 8, S.412-422

[Moore / Birtwistle 2005] Moore, Christopher M. / Birtwistle, Grete (2005), The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing – the case of Gucci group NV, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33 / Nr. 4, S.256-270

[Morschett 2002] Morschett, Dirk (2002), Retail Branding und integriertes Handelsmarketing. Eine verhaltenswissenschaftliche und wettbewerbsstrategische Analyse, Wiesbaden

[Nebel / Schulz / Flohr 2007] Nebel, Jürgen / Schulz, Albrecht / Flohr, Eckhard (Hrsg.) (2007), Das Franchise-System, Köln (4.A.)

[Neidhart 2007,1] Neidhart, Michael (2007), Wahl von Markenartikeln und Channel-Brands bei vertikalen Distributionskonzepten, Hamburg

[Neidhart 2007,2] Neidhart, Michael (2007), Die Bedeutung von vertikalen Distributionskonzepten für den Auf- und Ausbau von starken Markenartikeln und Channel-Brands, in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Faszination Handel – 50 Jahre Saarbrücker Handelsforschung, Frankfurt/M., S.377-400

[Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 2002] Nieschlag, Robert/ Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans (2002), Marketing, Berlin (19.A.)

[o.V. 2003] o.V. (2003), Prestige für souveräne Kunden, in: Absatzwirtschaft Sonderheft, 2003, S.102-103

- [Pietersen 2008] Pietersen, Frank (2008), Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspektiven, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.), Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Wiesbaden (2.A.), S. 33-70
- [Posselt 2001] Posselt, Thorsten (2001), Die Gestaltung von Distributionssystemen. Eine institutionenökonomische Untersuchung mit einer Fallstudie aus der Mineralölwirtschaft, Stuttgart
- [Rosenbloom 2004] Rosenbloom, Bert (2004), Marketing Channels. A Management View, Mason (7.A.)
- [Schobesberger 2007] Schobesberger, A. (2007), Multichannel-Retailing im Einzelhandel. Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, Berlin
- [Schögel 1997] Schögel, Marcus (1997), Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden
- [Schögel 2001] Schögel, Marcus (2001), Multichannel Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, Zürich
- [Schramm-Klein 2003] Schramm-Klein, Hanna (2003), Multi-Channel-Retailing – verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel, Wiesbaden
- [Schumpeter 1950] Schumpeter, Joseph A. (1950), Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Bern
- [Schwertfeger 2007] Schwertfeger, Roland (2007), Vertikalisierung. Ein Weg mit Chancen und Risiken, in: Hämmerling, Anette (Hrsg.), Kompendium der Schuhwirtschaft, Jahrbuch für Handel, Industrie und Dienstleister, Frankfurt/M., S. 54-61
- [Skaupy 1995] Skaupy, Walther (1995), Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, München (2.A.)
- [Skimutis 2007] Skimutis, A. (2007), Zur Kompatibilität von Marken- und Vertriebsmanagement in der Konsumgüterindustrie, Duisburg
- [Theiss 1999] Theiss, Hans-Joachim (1999), Handelsmarketing: Analyse und Planungskonzepte für den Einzelhandel, Frankfurt /M. (2.A.)
- [Tietz, Bruno 1993] Tietz, Bruno (1993), Der Handelsbetrieb, München (2.A.)
- [Wirtz 2008] Wirtz, Bernd W. (2008), Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden
- [Wirtz / Defren 2007] Wirtz, Bernd W. und Defren, Timo (2007), Akteursbeziehungen, Konflikte und Lösungsansätze im Multi-Channel-Marketing, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, S.9-31

[Wirtz / Lütje 2007] Wirtz, Bernd W. und Lütje, Sebastian (2007), Design des Multi-Channel-Systems, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, S. 175-191

[Zentes / Neidhart 2006] Zentes, Joachim / Neidhart, Michael (2006), Secured and Controlled Distribution – Die Industrie als Einzelhändler, in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Handbuch Handel, Wiesbaden, S. 275-297

## 2. Beiträge aus Branchenpublikationen

[Allstädt 2007] Allstädt, Gudrub (2007), Jeden Tag für drei Minuten, in: TextilWirtschaft, Nr. 19/2007, S.42

[Bartolomew 2008] Bartolomew, Fiona (2008), Mango plant 180 Läden in diesem Jahr, in: TextilWirtschaft, Nr.7/.2008, S.14

[Depas 2007,1] Depas, Günther (2007), Größter Gucci-Store im New Yorker Trump Tower, in: TextilWirtschaft, Nr. 3/2007, S.58

[Depas 2007,1] Depas, Günther (2007), Gucci ist in Vietnam gestartet, in: TextilWirtschaft, Nr. 21/2008, S.33

[Diehl-Wobbe 2007] Diehl-Wobbe, Elsbeth (2007), Burberry: Retail-Sparte legt 30% zu, in: TextilWirtschaft, 31.5.2007, S.9

[Diehl-Wobbe 2008] Diehl-Wobbe, Elsbeth (2008), Swarovski mit erstem Concept-Store, in: TextilWirtschaft, Nr.4/.2008, S.62

[Dieterich 2007] Dieterich, Elke (2007), Nike will mit Retail Gas geben, in: TextilWirtschaft, 3.5.2007, S.29

[Emig 2008] Emig, Silke (2008), Campus auf Kurs, in: TextilWirtschaft, Nr. 33/2008, S.40

[Erlinger 2009,1] Erlinger, Matthias (2009), S.Oliver präsentiert neuen Ladenbau, in: TextilWirtschaft, Nr. 33/2009, S.41

[Erlinger 2009,2] Erlinger, Matthias (2009), „Das Internet duldet keine Verschnauf-pause“ in: TextilWirtschaft, Nr. 27/2009, S.34

[Erlinger / Probe / Reinold 2009], Erlinger, Matthias / Probe, Anja / Reinold, Kisten (2009), „Die Schwachen fliegen raus“, in: TextilWirtschaft, Nr. 17/2009, S.54

[Fiedler 2008] Fiedler, Sabine (2008), Mission Schweißfuß, in: TextilWirtschaft, Nr. 21 / 2008, S.24

[Fiedler 2009,1] Fiedler, Sabine (2009), „Die Krise ist gut“, in: TextilWirtschaft, Nr. 12/2009, S.24



- [Fiedler 2009,2] Fiedler, Sabine (2009), Geox: Umsatz wächst, Gewinn stagniert, in: TextilWirtschaft, Nr. 11/2009, S.8
- [Fiedler 2009,3] Fiedler, Sabine (2009), Prada: Expansion mit eigenen Läden schmälert den Ertrag, in: TextilWirtschaft, Nr. 19/2009, S.8
- [Gerzymisch 2009] Gerzymisch, Manfred (2009), Modefilialisten bleiben an Einzelhandelsflächen interessiert, in: TextilWirtschaft, Nr. 22/2009, S.38
- [Gillies 2007] Gillies, Judith-Maria (2007), Out of Rottendorf, in: Capital, Nr. 12/2007, S.154
- [Henry 2006] Henry, Andreas (2006), Begehbare Anzeige, in: Wirtschaftswoche, Nr. 51/2006, S.65-72
- [Hertmanni 2008] Hertmanni, Brigitte (2008), Ecco: Flagship-Store in Köln, in: TextilWirtschaft, Nr. 36/2008, S. 10
- [Hielscher 2008] Hielscher, Henryk (2008), „Nahrung für die Seele“, in: Wirtschaftswoche, Nr. 17/2008, S.18
- [Howe 2004] Howe, Ulrike (2008), Tommy Hilfiger: wieder hohes Plus in Europa, in: TextilWirtschaft, Nr. 31/2004, S.44
- [Howe 2008] Howe, Ulrike (2004), Pradas neue Wundertüte, in: TextilWirtschaft, Nr. 31/2004, S.44
- [Juric 2008] Juric, Jelena (2008), Zwischen Schuhtick und System, in: TextilWirtschaft, Nr. 23/2008, S. 54
- [Juric 2009] Juric, Jelena (2009), Der Schuh drückt, in: TextilWirtschaft, Nr. 36/2009, S.22
- [Juric / Müller 2008] Juric, Jelena / Müller, Jürgen (2008), Economisch, in: TextilWirtschaft, Nr. 43/2008, S. 24
- [Kern 2007] Kern, Jana (2007), Stammabteilungen nach dem Frischeprinzip, in: TextilWirtschaft, 1.2.2007, S. 67
- [Kern 2009] Kern, Jana (2009), Bestseller treibt E-Commerce voran, in: TextilWirtschaft, Nr.22/2009, S.35
- [Lambertz 2008] Lambertz, Winfried 2008, Leben in Markenwelten, in: Stores'Shops, S. 68-71
- [Mahr 2003] Mahr, Theo (2003), Montblanc Eyewear, Aufbruch zum Gipfel, in: Der Augenoptiker, Nr. 11/2003, S.44
- [Maurer 2007] Maurer, Bettina (2007), Mango: Mehr Macht für die Märkte, in: TextilWirtschaft, 22.11.2007, S.48

- [Metro AG 2008] Metro AG 2008, Metro-Handelslexikon 2008/2009, Düsseldorf
- [Mönnich 2006] Mönnich, Julia (2006), Mehrwert mit der Fläche, in: TextilWirtschaft, 22.11.2007, S.48
- [Müller 2007] Müller, Jürgen (2007), „Ich war immer Einzelhändler“, in: TextilWirtschaft, 10.5.2007, S. 24
- [Müller / Ott 2007] Müller, Jürgen / Ott, Martin (2007), Esprit: „Mach mich groß oder wirf mich raus“, in: TextilWirtschaft, 3.5.2007, S.20
- [Müller / Probe 2008] Müller, Jürgen / Probe, Anja (2009), Auf Freiers Füßen, in: TextilWirtschaft, Nr. 9/2009, S. 18
- [Nowicki 2004] Nowicki, Jörg (2004), „Das System ist unternehmerisch einfach interessant“, in: TextilWirtschaft, Nr.48/2004, S. 60
- [Nowicki 2009,1] Nowicki, Jörg (2009), Die Nachwehen der französischen Revolution, in: TextilWirtschaft, Nr.9/2009, S. 24
- [Nowicki 2009,2] Nowicki, Jörg (2009), Einzelhandel sucht weiter Flächen, in: TextilWirtschaft, Nr.29/2009, S. 67
- [Nowicki 2009,3] Nowicki, Jörg (2009), Gut Ding braucht Weijl, in: TextilWirtschaft, Nr.10/2009, S. 26
- [Ott 2008] Ott, Martin (2008), Tommy, Bambi und der fliegende Holländer, in: TextilWirtschaft, Nr.45/2008, S. 24
- [Ott / Probe 2008] Ott, Martin / Probe, Anja (2008), „Die Guten wachsen“, in: TextilWirtschaft, Nr.41/2008, S. 24
- [Ott 2009] Ott, Martin (2009), Wo bitte geht's zum Kunden?, in: TextilWirtschaft, Nr.25/2009, S.16
- [o.V. 1996] o.V. (1996), Gucci expandiert mit eigenen Läden in Deutschland, in: TextilWirtschaft, Nr. 27/1996, S.2
- [o.V. 2006] o.V. (2006), Die Marken – die Läden – die Händler, in: TextilWirtschaft, 30.11.2006, S.78
- [o.V. 2007] o.V. (2007), Musterverträge für Flächenbewirtschaftung, in: TextilWirtschaft, 31.5.2007, S.22
- [Pietroff 2007] Pietroff, Rainer (2007), Schwierige Entwicklung in Deutschland, in: Stores'Shops Nr. 5/2007, S.22
- [Platen 2009] Platen, Renate (2009), Gabor steigert den Umsatz auf 305 Mio. Euro, in: TextilWirtschaft, Nr.5/2009, S.28

- [Probe 2006] Probe, Anja (2006), „Wir sind bereit für eigene Läden“, in: TextilWirtschaft, 14.12.2006, S.28
- [Probe 2007,1] Probe, Anja (2007), S.Oliver: Zweistelliges Umsatzplus, in: TextilWirtschaft, Nr. 9/2007, S.9
- [Probe 2007,2] Probe, Anja (2007), Die Vernunftfehe, in: TextilWirtschaft, Nr. 10/2007, S.52
- [Probe 2008,1] Probe, Anja (2008), Broadway: Umsatzplus und rasche Store-Expansion, in: TextilWirtschaft, Nr. 40/2008, S. 10
- [Probe 2008,2] Probe, Anja (2008), System-Favoriten, in: TextilWirtschaft, Nr. 20/2008, S. 84
- [Probe 2008,3] Probe, Anja (2008), „Eigentlich geht es jetzt erst richtig los“, in: TextilWirtschaft, Nr. 20 /2008, S. 86
- [Probe 2008,4] Probe, Anja (2008), Rottendorfer Moderne, in: TextilWirtschaft, Nr. 44/2008, S. 26
- [Probe 2008,5] Probe, Anja (2008), Jeden Monat neue Standorte, in: TextilWirtschaft, Nr. 8/2008, S. 44
- [Probe 2008,6] Probe, Anja (2008), Die Riesen wachsen weiter, in: TextilWirtschaft, Nr. 40/2008, S. 42
- [Probe 2008,7] Probe, Anja (2008), Die Mauer muss weg, in: TextilWirtschaft, Nr. 32/2008, S.28
- [Probe 2008,8] Probe, Anja (2008), Vom Trab in den Galopp, in: TextilWirtschaft, Nr. 45/2008, S.34
- [Probe 2008,9] Probe, Anja (2008), Tom Taylor hat Erfolg bei Frauen, in: TextilWirtschaft, Nr. 7/2008, S.12
- [Probe 2008,10] Probe, Anja (2008), „Wir sind nicht verheiratet, wir haben einen Vertrag“, in: TextilWirtschaft, Nr. 20/2008, S.78
- [Probe 2008,11] Probe, Anja (2008), In guten wie in schlechten Zeiten, in: TextilWirtschaft, Nr. 20/2008, S.77
- [Probe 2009,1] Probe, Anja (2009), Hugo Boss auf neuem Kurs, in: TextilWirtschaft, Nr. 14/2009, S. 28
- [Probe 2009,2] Probe, Anja (2009), Gerry Weber will die Milliardenhürde nehmen, in: TextilWirtschaft, Nr. 3/2009, S. 24

- [Probe 2009,3] Probe, Anja (2009), Mustang mit neuem Store-Konzept, in: TextilWirtschaft, Nr. 11/2009, S.35
- [Probe 2009,4] Probe, Anja (2009), Brax steigert den Umsatz auf 240 Mio. Euro, in: TextilWirtschaft, Nr. 6/2009, S.15
- [Probe 2009,5] Probe, Anja (2009), Tom Taylor legt 9% auf 284 Mio. Euro zu, in: TextilWirtschaft, Nr. 10/2009, S.11
- [Probe 2009,6] Probe, Anja (2009), Etam schließt den letzten deutschen Laden, in: TextilWirtschaft, Nr. 17/2009, S.11
- [Probe 2009,7] Probe, Anja (2009), S.Oliver: Markenumsatz steigt um 10%, in: TextilWirtschaft, Nr. 16/2009, S.7
- [Probe 2009,8] Probe, Anja (2009), Brax startet mit Online-Shop, in: TextilWirtschaft, Nr. 32/2009, S.10
- [Probe 2009,9] Probe, Anja (2009), Esprit will nur noch autorisierte Händler, in: TextilWirtschaft, Nr. 27/2009, S.14
- [Probe / Prokasky 2009] Probe, Anja / Prokasky, Anke (2009), Hugo Boss ist jetzt auch Versandhändler, in: TextilWirtschaft, Nr.22/2009, S.9
- [Ragaller 2008] Ragaller, Sonja (2008), „Retail ist unsere Priorität“, in: TextilWirtschaft, Nr. 15/2008, S. 44
- [Reinhold 2009] Reinhold, Kirsten (2009), „E-Commerce ist für eine Marke das Tor zur Welt“, in: TextilWirtschaft, Nr. 20/2009, S. 48
- [Schäfer 2009] Schäfer, Petra (2009), Textil-Hersteller investieren in eigene Shops, in: Handelsblatt, 18.3.2009
- [Steinkirchner 2005] Steinkirchner, Peter (2005), Happy in der Todeszone, in: Wirtschaftswoche, Nr. 13/2005, S. 52-56
- [Süß 2009] Süß, Thomas (2009), Neue Modelle der Risikoaufteilung, in: Lebensmittel-Zeitung, Hr. 35 / 2009, S. 47
- [Weishaupt 2009] Weishaupt, G. (2009), Immer geradeaus, in: Handelsblatt, Nr. 62/2009, S. 25
- [Werner 2008] Werner, Michael (2008), Mit dem Audi bis nach Dubai, in: TextilWirtschaft, Nr. 51/2008, S. 28
- [Werner / Platen 2007] Werner, Michael / Platen, Renate (2007), „Wir sind Premium“, in: TextilWirtschaft, Nr. 42/2007, S. 24
- [Wickerath 2007] Wickerath, Christer (2007), Neue Läden, neuer Look, neue Pläne, in: TextilWirtschaft, Nr. 44/2007, S. 31

[Wollenschläger 2007] Wollenschläger, Ulrike (2007), CBR: Drei Marken, eine Führung, in: TextilWirtschaft, Nr. 18/2007, S.6

[Wollenschläger 2009,1] Wollenschläger, Ulrike (2009), Mexx sieht Licht am Ende des Tunnels, in: TextilWirtschaft, Nr. 13/2009, S. 34

[Wollenschläger 2009,2] Wollenschläger, Ulrike (2009), S.Oliver steigert Konzernumsatz um 8%, in: TextilWirtschaft, Nr. 30/2009, S. 18

### 3. Beiträge aus Internet-Quellen

[www.adidas-group.com/de/overview/](http://www.adidas-group.com/de/overview/)  
[www.bestseller.com](http://www.bestseller.com)  
[www.bijou-brigitte.com/Unternehmen/](http://www.bijou-brigitte.com/Unternehmen/)  
[www.burberryplc.com/bbry/corporateprofile/overview/](http://www.burberryplc.com/bbry/corporateprofile/overview/)  
[www.company.mango.com](http://www.company.mango.com)  
[www.swarovski.com/press information/](http://www.swarovski.com/press%20information/)  
[www.swarovski.com/partner boutique/](http://www.swarovski.com/partner%20boutique/)  
[www.yves-rocher.com](http://www.yves-rocher.com)

### 4. Geschäftsberichte und Unternehmenspräsentationen

[Adidas 2009] Adidas (2009), Geschäftsbericht 2008, Herzogenaurach

[Ahlers 2009] Ahlers, Stella (2009), Ansprache anlässlich der Bilanzpressekonferenz der Ahlers-AG am 17.März 2009 in Düsseldorf, zitiert nach Homepage der Ahlers-AG, S. 1-17

[Bijou Brigitte 2009] Bijou Brigitte (2009), Konzern-Lagebericht 2008 der Bijou Brigitte modische Accessoires Aktiengesellschaft Hamburg, Hamburg

[Bulgari 2009] Bulgari (2009), Bilancio Consolidato e Bilancio d'Esercizio al 31 Dicembre 2007, Rom

[Burberry 2008] Burberry (2008), Annual Report, Financial Year 2007/08, London

[ETAM 2008] ETAM (2008), Rapport annuel 2007, Clichy

[ETAM 2009, 1] ETAM (2009), Rapport annuel 2008, Clichy

[ETAM 2009, 2] ETAM (2009), Rapport financier annuel 2008, Clichy

[Geox 2009] Geox (2009), Geox Bilancio d'Esercizio Geox S.p.A. 2008, Biadene di Montebelluna

[Gerry Weber International AG 2009] Gerry Weber International AG (2009), Geschäftsbericht 2007/-08, Halle/Westf.

[Grupo Cortefiel 2006] Grupo Cortefiel S.A. (2006), Sustainability Report 2006, Madrid

[Hugo Boss 2009] Hugo Boss (2009), Geschäftsbericht 2008, Metzingen

[Nike Inc. 2007] Nike. Inc. (2007), Annual Report Pursuant to Sec. 13 OR 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934, Beaverton, OR

[Nike Inc. 2009] Nike. Inc. (2009), Annual Report Pursuant to Sec. 13 OR 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934, Beaverton, OR

